

**Henkilökierrosta henkilöstöjohtamiseen:
Työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä
henkilökierrosta Helsingin poliisilaitoksessa**

Heidi Toivio

Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu
Turvallisuushallinnon maisteriohjelma
Pro gradu -tutkielma
Ohjaaja: Sirpa Virta
Kesäkuu 2016

Valtionhallinnon talousnäkymät tiukentuvat. Toimintaympäristö muuttuu yhä monimuotoisemmaksi. Poliisihallinnossa on siirrytty isojen poliisiyksiköiden kokoamiseen ja johtamiseen. Strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja osaamiseen johtamiseen on kiinnitettävä yhä korostuneemmin huomiota: miten ja millaisin toimenpitein jatkossa onnistutaan hoitamaan poliisille osoitetut tehtävät vähenevällä henkilömäärällä? Poliisissa pohditaan parhaillaan työikäohjelman sisältöä. Valtionhallinnossa ratkaisua haetaan muun muassa työntekijöiden osaamisen kehittämisen ja laajentamisen sekä resurssien joustavalla käytöllä. Tehokkaaksi ja edulliseksi keinoksi on todettu henkilökierto osana osaamisen kehittämistä ja johtamista.

Tutkimuksen kohteena oli Helsingin poliisilaitoksen kuusi työntekijää ja viisi esimiestä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia ja näkemyksiä työntekijöillä ja esimiehillä on henkilökierron osana kehittämistä ja henkilöstöjohtamista liittyen myös strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Tutkimusote oli laadullinen, ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla.

Työntekijät halusivat henkilökiertoon ensisijaisesti välttääkseen urautumista ja leipiintymistä sekä toissijaisesti ammattitaidon laajentamiseksi, uuden oppimiseksi, uuden työuran alun löytämiseksi sekä uusien tuttavuuksien ja verkoston laajentamiseksi. Henkilökiertokokemukset olivat pääsääntöisesti hyvin myönteisiä. Henkilökiertoprosessin eri vaiheissa työntekijöiden esimiesten todettiin olleen melko passiivisia. Esimiehiltä toivottiin kiinnostusta, tukea ja kannustusta, tarvittaessa henkilökiertoon ohjausta. Prosessiin liittyvä ohjeistus ja dokumentaatio koettiin melko vieraaksi. Henkilökierron mahdollisuus nimettiin yhdeksi poliisin ammatin vetovoimatekijäksi. Resurssien todettiin vaikuttavan henkilökierron toteutumiseen, mutta tilanteiden koettiin olevan ratkaistavissa. Poliisilaitoksen korkeimman johdon toivottiin linjaavan henkilökierron yhdeksi strategisen henkilöstöjohtamisen kulmakiveksi.

Esimiehet kertoivat työntekijöidensä lähteneen henkilökiertoon ensisijaisesti ammattitaidon syventämisen, osaamisen laajentamisen ja uuden työuran löytämiseksi. Toissijaiseksi syyksi esitettiin uusiin ihmisiin tutustuminen, työssä jaksaminen ja voimaantuminen sekä henkilökohtaiset syyt. Kokemusta oli myös työnantaja-aloitteisista kierroista. Henkilökiertojärjestelmä ja siihen liittyvä dokumentaatio koettiin tärkeäksi, sillä se selkeytti ja varmisti henkilöstön tasapuolista kohtelua. Kierron suunnittelu ja aikataulutaminen vaativat paljon esimiestyötä ja vuorovaikutusta eri tahojen kanssa. Resurssit säätelivät kierrolle pääsyä. Esimiehet halusivat mahdollistaa työntekijöille kierrolle pääsyn. Kiertoprosessin eri vaiheissa he olivat aktiivisia, vaikkakin paluuvaihetta voisi vielä kehittää. Esimiehet totesivat johtavansa henkilökiertoprosessia osana osaamisen johtamista ja henkilöstöjohtamista. Henkilökierron koettiin olevan myös henkilöresurssien sekä tulosten ja tavoitteiden suuntaista johtamista. Henkilökierrolla nähtiin olevan yhteys toiminnalliseen tekemiseen ja tavoitteisiin sekä edelleen strategiseen ulottuvuuteen varsinkin osaavien henkilöresurssien joustavassa käytössä.

Henkilökierron kehittämiskohteiksi tunnistettiin henkilökierron liittäminen osaksi strategista henkilöstöjohtamista, henkilökierron suunnitelmallisuus, kiertojärjestelmän valtakunnallinen hyödyntäminen, henkilökiertoprosessin selkeyttäminen ja joustavoittaminen, yksikkökohtaisen henkilökiertokoordinaattorin nimeäminen, kiertoaikkujen avoin julkaiseminen, tulos- ja kehityskeskustelulomakkeen hyödyntäminen sekä esimiesten ja työntekijöiden valmennus. Jatkossa Helsingin poliisilaitoksen henkilökiertojärjestelmää aiotaan kehittää poliisilaitoksen johdon viitoittamalla tavalla.

Avainsanat: henkilökierto, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, henkilöstöjohtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen

Sisältö

1. Työelämän tunnistettu haaste - osaaminen hallinnassa vai karkuteillä?	4
2. Tutkimuksen toteutus ja menetelmälliset lähtökohdat	9
2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
2.2 Tutkimuksellisenä lähtökohdana kvalitatiivisuus ja teemahaastattelut	11
2.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimuksen aineisto	12
2.4 Aineiston analyysi.....	14
3. Strateginen henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen	17
3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	17
3.2 Osaamisen johtaminen	25
3.3 Osaamisen kehittäminen	30
4. Henkilökierron aakkoset.....	34
4.1 Henkilökiertojärjestelmän taustoitusta.....	34
4.2 Miksi henkilökiertojärjestelmä on luotu?.....	39
4.3 Henkilökierron osapuolet, toteutus ja prosessi	40
5. Tutkimustulokset.....	47
5.1 Henkilökiertotehtävät sekä kiertoon liittyvät motiivit ja odotukset.....	47
5.2 Kokemukset ja näkemykset henkilökiertoprosessin eri vaiheista	55
5.3 Kokemukset ja näkemykset esimiestyöstä ja henkilöstöjohtamisesta	67
5.4 Henkilökiertoon liittyvät mahdollisuudet ja hyödyt sekä pelot ja uhat	72
5.5 Henkilökiertoon liittyvät kehittämisajatukset.....	86
5.6 Tutkimustulosten yhteenvedo.....	93
6. Johtopäätökset.....	101
6.1 Tutkimuksen luotettavuudesta	103
6.2 Osaamisella on väliä	108
7. Lopuksi.....	110
Lähteet.....	112
Liite 1: Sähköpostiviesti Helsingin poliisilaitoksen työntekijöille 2.2.2016. Pyyntö ilmoittautua haastateltavaksi.	
Liite 2: Teemahaastattelun runko ja teema-alueet: työntekijä ja esimies	
Liite 3: Teemahaastattelujen teema-alueiden yhteys tutkimuskysymyksiin	

1. TYÖELÄMÄN TUNNISTETTU HAASTE - OSAAMINEN HALLINNASSA VAI KARKUTEILLÄ?

Minkälaista osaamista tarvitaan nyt tai vuonna 2020? Koska maailma muuttuu nopeasti, ennustaminen edes parin vuoden päähän on vaikeaa. Yksi on kuitenkin varmaa: osaamisen merkitys kasvaa koko ajan. (Okko 2015, 25.)

Ainakin yli kymmenen vuoden ajan on erilaisissa foorumeissa aktiivisesti kirjoitettu ja korostettu toimintaympäristön ja työelämän jatkuvaa muutosta sekä siihen liittyvää organisaation ja sen työntekijäkunnan osaamisen merkitystä. Viitala (2005, 11) kuvaa osaamisen ja oppimisen käsitteiden olleen jo yli 40 vuotta sitten Benniksen (1970) ennakoinnin kohteena tulevaisuuden menestystekijöitä pohdittaessa. Osaamisesta on tullut selviytymiskynnys organisaatioille ja myös niiden työntekijöille (Sydänmaanlakka 2007, 19).

Valtionhallinnon taloustilanne on nyt ja tulevina vuosia tiukka. On kyettävä tulemaan toimeen aiempaa vähemmällä valtionhallinnon virkamiesmäärällä ja samaan aikaan virkamiesten, myös esimiesten työn vaatimukset muuttuvat jatkuvasti ja uusia haasteita tulee eteen ratkaistavaksi säännöllisesti. Haasteista selviäminen edellyttää jatkuvaa organisaation ja sen henkilöstön osaamisen päivittämistä ja kehittämistä. Noin 15 vuotta sitten valtioneuvoston periaatepäätöksessä valtion henkilöstöpolitiikan linjasta (2001, 2) haastettiin henkilöstöjohtamisen kehittäminen osaksi tulosohjausta ja toimintojen strategista johtamista. Periaatepäätöksessä (2001, 2–3) nykyaikaisten johtamisjärjestelmien ja -työkalujen lisäksi kiinnitetään huomiota ammattimaiseen johtamisotteeseen, näkemykselliseen johtajuuteen ja uutta kannustavaan johtamisilmapiiriin, mutta myös jokaisen yksilön osaaminen, luovuus ja yksilöllisyyden kunnioittaminen on tuotu erikseen esiin. Vuoden 2016 maaliskuussa valtiovarainministeriö uutisoi johtamisen ja toimeenpanon parantamisen kärkihankkeesta: Käynnistetyn selvityksen tavoitteena on vahvistaa henkilöstöjohtamista, valtion konserniohjausta sekä parantaa virastojen ja laitosten tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Tulevassa selvityksessä on oltava ehdotukset siitä, miten valtiolla voidaan yhtenäistää HR-prosesseja ja osaamisen kehittämistä. (Valtiovarainministeriö 2016b.)

Suurin osa työssä oppimisesta ja osaamisen karttumisesta tapahtuu työpaikalla. Kunkin organisaation on kyettävä kehittämään osaamistaan suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti, jotta "aivovuoto" kyettäisiin estämään. Mitä enemmän työntekijällä on työhön liittyviä taitoja ja valmiuksia, sitä suuremmat valinnan mahdollisuudet hänellä on työtä tehdessään (Pursio 2000,12). Viitala (2009, 11, 15) on aiheellisesti nostanut esiin suomalaisten vahvan työelämäorientoituneisuuden ja omaan työhönsä sitoutuneisuuden; onhan suomalainen keskimäärin puolet valveillaoloajastaan töissä. Siksi on tärkeää tarkastella niitä seikkoja, joilla on suurta merkitystä työntekijöiden ja organisaatioiden työelämässä menestymiselle.

Osaamisen kehittäminen on yksittäisen työntekijän, heidän esimiestensä sekä organisaation korkeimman johdon yhteinen asia: Johdon tehtävänä on tunnistaa omalle organisaatiolle tarpeellinen osaaminen suhteessa toiminnallisiin tavoitteisiin sekä laatia strateginen suunnitelma osaamistavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation esimiehet toteuttavat suunnitelmaa yhteistyössä työntekijöiden kanssa myös heidän omaa näkemystään kuunnellen. Parhaimmillaan kaikkien eri osapuolten intressit kohtaavat, ja seurauksena on tehokkaasti saavutetut tavoitteet sekä motivoitunut ja työssään hyvinvoiva henkilöstö.

Pelkän huolenaiheen osoittaminen osaamisen katoamisesta tai osaamisvajeen syntymisestä ei riitä, vaan tarvitaan tekoja. Valtionhallinnossa ja myös sen sisällä sisäasiainhallinnon alalla on osaamisen kehittäminen ja osaamispääoman karttuminen otettu voimakkaasti esiin viimeksi vuonna 2012: Silloinen hallinto- ja kuntaministeri Henna Virkkunen lanseerasi valtiovarainministeriön ja Sitran yhdessä kootun Valtionhallinnon henkilökierto-oppaan. Varsinkin asiantuntijoiden ja esimiesten liikkuvuus uran alkuvaiheessa nimettiin kehittämisen kohteeksi. (Valtiovarainministeriö 2012a.)

Poliisihallinnossa tartuttiin tositoimiin vuonna 2015. Parhailaan on rakenteilla poliisin työikäohjelma, jossa tullaan kiinnittämään erityistä huomiota henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen osana esimiestyötä ja strategista henkilöstöjohtamista. Poliisissa halutaan erityisesti huolehtia siitä, että henkilöstöllä on mahdollisimman ajantasainen osaaminen ja että organisaatio ja sen ihmisvoimavarat eli työntekijät ja heidän esimie-

hensä kykenevät vastaamaan erilaisiin haasteisiin, jotka tulevat eteen osin nopeasti ja myös yllätyksellisesti.

Valtiokonttori ja sen Henkilöstöhallintoa ja -johtamista tukevien palvelujen tarkoituksena on auttaa valtionhallinnon organisaatioita muun muassa erilaisissa henkilöhallinnollisissa tehtävissä. Valtiokonttori on nostanut osaamisen yhdeksi keskeiseksi teemaksi, ja syystä: suurin osa työelämässä tapahtuvasta oppimisesta tapahtuu työssä oppien. Asiantuntemus ja asiantuntijuus syntyvät asioita osaavien ja oppivien ihmisten vuorovaikutuksessa. Tulevaisuuden työssä tarvitaan yhä enemmän laaja-alaista moniosaajuutta. Siksi valtiotyönantajan yhtenä tärkeänä tavoitteena on henkilöstön liikkuvuus, mikä voi tarkoittaa henkilökiertoa organisaation sisällä tai toiseen organisaatioon: Kierto voi olla tehtävän mukaista tai moniosaajuutta edistävää toimintaa. Se voi olla esimerkiksi alle vuoden kestävien sijaistusten täyttämistä. Henkilökierto voi olla myös kansainvälistä henkilökiertoa tai -vaihtoa. (Valtiokonttori 2016a.)

Poliisihallinnossakin yhtenä konkreettisena osaamisen kehittämisen muotona on henkilökierto. Poliisissa henkilökiertoa ei ole määritelty tai ohjeistettu valtakunnallisesti, vaan poliisissa on tukeuduttu valtiovarainministeriön laatimaan vuoden 2012 valtionhallinnon henkilökierto-oppaaseen ja sen aiempiin versioihin. Esimerkiksi Helsingin poliisilaitoksessa henkilökierto on ohjeistettu vuonna 2010, ja varsinaista henkilökiertoa on järjestetty jo 1990-luvulla. Henkilökierron dokumentaatio on kehittynyt varsinkin 2010-luvulla, mutta koko poliisihallinnon näkökulmasta katsoen järjestelmässä ja sen suunnitelmallisessa käytössä on edelleen kehitettävää, kuten luonnollisesti monessa muussa osaamisen kehittämisen osa-alueessa. Henkilökiertoa on järjestetty eri poliisiyksiköissä usean vuoden ajan erilaisin toteutusmuodoin, mutta tietääkseni poliisissa aihealueesta ei ole tehty tutkimuksia.

Tässä tutkimuksessa keskityn henkilöstöjohtamisen alueella osaamisen johtamisen kautta osaamisen kehittämisen keinoista yhteen keskeiseen, taloudellisesti edulliseen ja tehokkaaseen sekä helpohkosti järjestettävään henkilökiertoon. Tämä kehittämiskeino liittyy edelleen osaamisen johtamiseen sekä henkilöstöjohtamiseen ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Tarkastelen asioita erityisesti valtionhallinnon ja edelleen poliisihallinnon näkökulmasta.

Tutkimuskohteenani on henkilökierto ja siihen liittyvät kokemukset Helsingin poliisilaitoksen työntekijöiden ja esimiesten kertomana. Henkilökierto on yksi osaamisen kehittämisen muoto, johon työntekijä voi matalalla kynnyksellä osallistua ja joka on työnantajalle tehokasta ja edullista. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on johtaa työntekijöidensä osaamista ja sen kehittämistä. Kunkin työntekijän osaamisesta muodostuu organisaation yhteinen osaaminen. Organisaation esimiesten kokonaisuus korkeimman johdon määrittämänä toteuttaa strategista henkilöstöjohtamista, joka on nivoutunut luonnolliseksi osaksi kokonaisjohtamista. Tämä kokonaisuus vaatii strategista suunnittelua ja toteutusta. Kyse on strategisesta henkilöstöjohtamisesta. Tarkastelen yhden organisaation työntekijöiden ja esimiesten henkilökiertokokemuksia strategisen henkilöstöjohtamisen ja ylipäätään henkilöstöjohtamisen sekä niihin läheisesti nivoutuvien osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen viitekehyksessä.

Poliisipäällystötutkimuksen opinnäytetyössäni (2008) tutkin konkarikonstaapeliurakerptomuksia osana ikäjohtamista. Yhdeksi keskeiseksi kehittämisen kohteeksi nostin henkilöstön kehittämisen ja siinä henkilökierron (tuolloin käytössä oli termi työkierto) hyödyntämisen ja tehostamisen. Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön kehittäminen ovat olleet erityisen kiinnostukseni kohteita koko työurani ajan. Nyt tutkimukseni aiheena on henkilökiertoon liittyvät kokemukset strategisen henkilöstöjohtamisen viitekehyksessä. Halusin tutkia aihetta, joka on poliisissa arjen työssä mahdollisimman lähellä ja josta olisi mahdollisesti hyötyä koko poliisihallinnolle. Työntekijöiden ja esimiesten kokemukset ja näkemykset henkilökierrosta auttavat ymmärtämään, mistä henkilökierrossa on käytännön työelämässä kyse ja miten henkilökiertojärjestelmää voisi kehittää osana strategista henkilöstöjohtamista. Tutkimuksestani toivon olevan hyötyä poliisin työikäohjelman laatimisessa ja sen konkreettisia toimenpiteitä suunniteltaessa. Lisäksi toivon, että tutkimukseni omalta osaltaan auttaa Helsingin poliisilaitosta ja muita poliisiyksiköitä henkilöstöjohtamisen suunnittelussa osana strategista toimintaa sekä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehittämistä.

Varila (1992, 103) viittaa valtiovarainministeriön vuoden 1991 Kierto-oppaaseen, joten henkilökierto on ollut valtionhallinnossa yhtenä osaamisen kehittämisen keinona ainakin 25 vuoden ajan. Varila (1992) on tutkimuksessaan muun muassa haastatellut silloisen yhden läänin julkishallinnon tehtävissä toimivia henkilöitä ja kerännyt heidän

henkilökiertoon liittyviä kokemuksiaan. Hän selvitti henkilökiertoon lähtemisen syitä, kierron aikaisia kokemuksia sekä kierron antia ja kehittämisehdotuksia. Oman tutkimukseni lähtökohdat olin päättänyt ennen Varilan (1992) teoksen löytämistä, joten vasta jälkeempään sain todeta tutkimukseni empiirisen osan olevan Varilan tutkimuksen empiirisen toisen osan lähestymistavan kanssa hyvin samankaltainen.

Varsinkin terveydenhuoltoalalla henkilökierrosta ja sen merkityksestä osana työhyvinvointia on tehty eri näkökulmista opinnäytetöitä ja pro gradu -tutkielmia, joista esimerkkeinä mainittakoon Anu Partasen (2009) tutkimus tavoitteellisesta työkierrosta terveydenhuollon lähiesimiesten kertomana sekä Ulla Peltolan (2008) pro gradu -tutkielma työhyvinvointia edistävästä ja estävästä tekijöistä laboratoriohoitajien kokemana. Lisäksi Terhi Rantalainen (2014) on tutkinut hoitajien organisaation sisäistä liikkuvuutta (työkiertoa) erikoissairaanhoidossa. Näissä töissä yhteiseksi tekijäksi on löydettävissä henkilökierron suuri merkitys työntekijöiden työssä jaksamista edistävänä ja työn imua ylläpitävänä tekijänä.

Henkilökiertoa osana työntekijän osaamisen kehittämistä ja esimiehen osaamisen johtamista on tutkittu eri tieteenaloilla, kuten hallintotieteessä, kasvatustieteissä, liiketaloustieteessä ja psykologiaan näkökulmasta. Hallintotieteessä tuoreimpiin pro gradu -tutkielmiin lukeutuvat esimerkiksi Antti Vähäjäylkän (2015) työkiertoa osaamisen johtamisen prosessissa tarkasteleva tutkimus sekä Merja Rasin (2014) työkierron ja työvoiman liikkuvuutta yhteiskunnan, organisaation ja yksilön näkökulmasta lähestyvä työ. Lähimenneisyydessä kokemuksia henkilökierrosta on tutkittu myös ammattikorkeakouluissa. Taina Mustonen (2011) on tutkinut ylemmän ammattikorkeakoulututkinon opinnäytetyössään kokemuksia työkierrosta henkilöstön kehittämismenetelmän näkökulmasta. Tinja Linkama (2012) on puolestaan ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyössään tutkinut puolustusministeriön sihteereiden mielipiteitä ja kokemuksia ulkoisesta henkilökierrosta oppivan organisaation ja työssä oppimisen viitekehyksessä.

Tutkimuksessani olen hyödyntänyt edellä mainittua poikkitieteellistä tutkimustyötä, sillä useaan tieteenalan nojautuen löydän monia erilaisia ulottuvuuksia ja pohdintatapoja. Työni rakentuu kuitenkin hallintotieteellisen johtamisen näkökulmaan.

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Tässä tutkimuksessa tuon esiin Helsingin poliisilaitoksen haastateltujen työntekijöiden ja esimiesten eli tutkimushenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä henkilökierrosta osana osaamisen kehittämistä ja johtamista sekä strategista henkilöstöjohtamista. Tutkimuksen kohdejoukko koostuu näytteestä, joka on muodostunut vapaaehtoisista haastateltavista. Tutkimusta tehdessäni toimin kyseisen poliisilaitoksen työntekijänä vastaten henkilöstöpalvelujen toiminnasta. Vastuualueeni tehtäviin kuuluu muun muassa henkilökiertojärjestelmän ohjeistuksen laatiminen ja päivittäminen.

Tutkimusote on laadullinen ja henkilökierroksen kokemusmaailmaa ymmärtämiseen pyrkivä. Tulokset eivät ole yleistettävissä, vaan ne kertovat asioista korkeintaan suuntaantavina. Laadullisessa tutkimuksessa ei edes pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87). Lisäksi tutkimusmetodin on oltava sopusoinnussa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa (Alasuutari 1999, 82).

2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia ja näkemyksiä Helsingin poliisilaitoksen työntekijöillä on henkilökierrosta osana osaamisen kehittämistä sekä esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista. Lisäksi tarkastelen esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työntekijöiden henkilökierrosta osaamisen johtamista ja henkilöstöjohtamista.

Tutkimuksen onnistumisen todennäköisyyden vuoksi tutkijan henkilökohtaisen kiinnostuksen on vaikutettava tutkimusongelman valintaan (Uusitalo 1991, 57). Tutkijana koen henkilökierroksen hyvin merkitykselliseksi osaamisen kehittämiskeinoksi jo omien tehtävieni takia. Olen erityisen kiinnostunut tutkimaan henkilökierroksen kytkeytymistä osaamisen johtamiseen ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Arvokasta tietoa on saatavissa nimenomaan henkilökierroilla olleilta työntekijöiltä sekä esimiehiltä, joiden työntekijät ovat olleet henkilökierroilla.

Tutkimusongelma sisältää kysymyksen tai kysymyksiä, joihin tutkimuksella etsitään vastauksia (Uusitalo 1991, 50). Kuvailevalla tutkimuskysymyksellä haetaan vastausta tiettyyn tilanteeseen, prosessiin tai tilaan (Flick 2014, 153). Tässä työssä tutkimusongelma on muotoiltu yhteen pääkysymykseen ja kolmeen alakysymykseen. Kaikki tutkimuskysymykset ovat kuvailevia:

Pääkysymys:

Millaisia kokemuksia ja näkemyksiä työntekijöillä ja esimiehillä on henkilökierrosta osana kehittymistä ja henkilöstöjohtamista liittyen myös strategiseen henkilöstöjohtamiseen?

Pääkysymykseen haetaan vastauksia seuraavilla *alakysymyksillä*:

1. Miten työntekijät kuvaavat henkilökiertoa osana omaa osaamisen kehittämistä sekä esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista?

Työntekijät ➡ Osaamisen kehittäminen ➡ Esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen

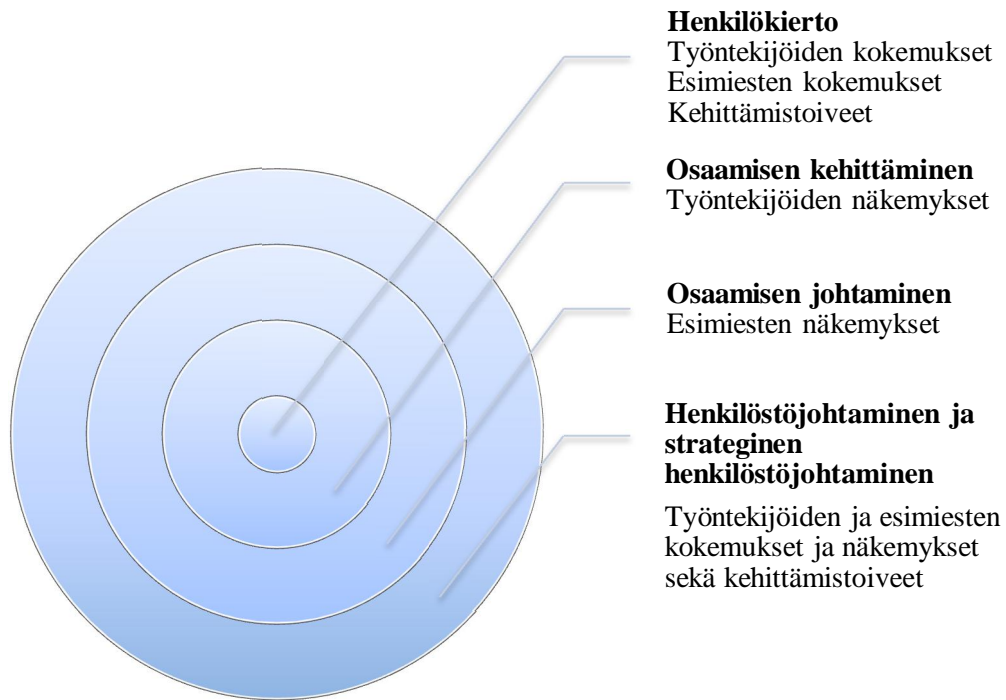
2. Miten esimiehet kuvaavat työntekijöiden henkilökiertoa osana osaamisen johtamista ja henkilöstöjohtamista?

Esimiehet ➡ Osaamisen johtaminen ➡ Henkilöstöjohtaminen

3. Millaisia kehittämistoiveita haastateltavilla liittyy henkilökiertojärjestelmään?

Työntekijät ➡ Henkilökierron kehittäminen ➡ Henkilöstöjohtamisen kehittäminen
Esimiehet ➡

Seuraavassa kuviossa 1 kuvaan tutkimuskysymyksiin liittyvien osa-alueiden ja teoreettisen viitekehyksen liittymistä toisiinsa. Teoreettista viitekehystä kuvaan tarkemmin luvussa 3.



KUVIO 1. Tutkimuskysymysten elementtien liittyminen teoreettiseen viitekehykseen.

2.2 Tutkimuksellisenä lähtökohtana kvalitatiivisuus ja teemahaastattelut

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri määrä ja tilastollinen käsittelytapa eivät ole tarpeen, ja yleistettävyyden pätee korkeintaan kyseessä olevaa tutkimusaineistoon, jos siihenkään (Alasuutari 1999, 39). Laadullisesta tutkimuksesta keskusteltaessa Flick (2014, 34) kehottaa numeerisen yleistettävyyden sijaan pohtimaan esimerkiksi aineiston keruutarkoituksien laadun merkitystä kokonaisuuteen. Tässä tutkimuksessa keskitytään haastattelujen lukumäärän sijaan haastatteluissa esiintulleisiin erilaisiin seikkoihin ja näkökulmiin sekä niiden analysointiin.

Tutkimusta tehtäessä oli havaittavissa laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet siltä osin, että tutkimusprosessin eri vaiheet lomittuvat monella tavalla toisiinsa (Alasuutari 1999, 252) ja aineiston keruu ja käsittely kietoutuvat tiiviisti toisiinsa (Mäkelä 1990, 45).

Valitsin aineiston keruumenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun, teemahaastattelun, koska siten saa kerättyä mahdollisimman avoimesti ja tarpeeksi syvällisesti kokemuskenttää, jota ei ole tarkoituksenmukaista kartoittaa esimerkiksi strukturoidulla kyseilyllä kvantitatiivisella tutkimusotteella. Haastattelu soveltuu käytettäväksi, kun ilmiö on puutteellisesti tunnettu (Varila 1992, 94), kuten tilanne on tutkimuksessani. Vapaamuotoinen teemahaastattelu on tilanteena lähellä luonnollista keskustelutilannetta. Teemahaastattelussa asian käsittely etenee kaikkien haastateltavien kanssa tutkijan valitsemien keskeisten aihepiirien mukaan. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä, ja myös haastateltava toimii aihealueiden tarkentajana. Haastattelussa on mahdollista tarkentaa vastauksia, säädellä aiheiden järjestystä haastateltavan vastauksiensa mukaan ja saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34–36, 48, 66; Alasuutari 1999, 145; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–78; Flick 2014, 211–213.) Lisäksi kyseessä on aihealue, josta poliisihallinnossa ei ole tietääkseni tehty tutkimuksia, jolloin vastausten suuntia ei ole etukäteen tiedossa. Tällöin haastattelua voidaan pitää tarkoituksenmukaisena menetelmänä.

Haastattelun teema-alueiden ja niiden kysymysten esitestaajana toimi yksi henkilö. Haastattelin hänet vuoden 2016 helmikuussa. Testauksen jälkeen tarkensin muutaman teema-alueen kysymyksen sanamuotoa, jotta ilmaisu olisi haastateltavan näkökulmasta yksiselitteinen.

2.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimuksen aineisto

Tutkimuksen perusjoukkona on Suomen poliisihallinnon kaikki työntekijät esimiehinneen, tutkimushetkellä hieman alle 10 000 henkilöä. Perusjoukosta valitsin tutkijan näkökulmasta helposti saavutettavan osajoukon (Helsingin poliisilaitoksen henkilöstö, noin 1 700 työntekijää, joista poliisimiehiä on noin 1 400 ja muuta henkilökuntaa noin 300), josta vapaaehtoisten haastateltavien joukosta vielä valitsin harkinnanvaraisen

näytteen. Näytteeseen pyrin valitsemaan mahdollisimman erilaisella taustalla olevia haastateltavia. (Flick 2014, 175–178.)

Helsingin poliisilaitoksen poliisipäällikkö antoi luvan tehdä tutkimuksen kyseisessä poliisilaitoksessa. Tutkijana työskentelen samassa organisaatiossa tehden tutkimustyötäni vapaa-ajallani. Kaikille poliisilaitoksen henkilökuntaan kuuluville lähetettiin sähköposti helmikuussa 2016 (liite 1). Henkilöitä pyydettiin ilmoittautumaan haastateltavaksi joko työntekijän tai esimiehen roolissa.

Määräaikaan mennessä ilmoittautui 26 työntekijää ja kolme esimiestä. Ennen haastattelujen alkamista lisäksi kaksi esimiestä kertoi erikseen olevansa halukas kertomaan kokemuksistaan. Tutkimussuunnitelman mukaan tarkoitus oli haastatella 12 henkilöä: kuusi työntekijää kertoen kokemuksistaan henkilökierrosta ja kuusi esimiestä kertoen kokemuksistaan työntekijöidensä henkilökierrosta. Koska esimiehiä ilmoittautui yhteensä vain viisi, kaikki kutsuttiin haastateltavaksi.

Flickin (2014, 175–178) esittämien tausta-ajatusten mukaan haastateltavien työntekijöiden valinnassa pidin tärkeänä sitä, että tutkimushenkilöt edustivat eri ammattiryhmiä ja että henkilökierron paikka ja sisältö olisivat mahdollisimman erilaisia, jolloin saataisiin esiin laajaa kirjoa. Valitsin tutkimukseen miehiä ja naisia suunnilleen samassa suhteessa kuin on Helsingin poliisilaitoksessa työntekijöitä, naisia neljännes ja miehiä kolme neljäsosaa.

Haastatteluun valituille ilmoitin sähköpostitse. Yhdelle haastatteluun kutsutulle työntekijälle tuli ennalta arvaamaton poistuma, joten pyysin vastaavasta ammattiryhmästä toisen henkilön tilalle. Viestitellessäni kaikkien 11 haastateltavan kanssa sähköpostitse sopivasta haastatteluajankohdasta ja -paikasta, viimeisessä viestissäni kerroin haastattelun sisällöstä: ensin käymme läpi muutamia taustakysymyksiä ja sen jälkeen siirrymme varsinaiseen aiheeseen eli henkilökierron ajankohtaan, silloisiin työtehtäviin sekä kiertoon liittyviin kokemuksiin, näkemyksiin ja kehittämisehdotuksiin joko työntekijän tai esimiehen roolista tarkasteltuna. Pyysin varaamaan aikaa tunnin verran.

Teemahaastattelut toteutettiin 3.–23.3.2016. Haastattelut tehtiin rauhallisessa tilassa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 74), muualla kuin tutkijan työhuoneessa. Käytössä oli erikseen työntekijöille ja esimiehille suunnattu teemahaastattelun runko kysymyksineen (liite 2), joka oli tutkijan käytössä. Haastattelut kestivät 45 minuutista yhteen tuntiin ja kymmeneen minuuttiin. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi 11 tuntia 35 minuuttia. Kaikki haastattelut tallennettiin tutkimushenkilöiden suostumuksella. Tutkijana tein haastattelujen aikana muistiinpanoja.

Sekä työntekijöiden että esimiesten haastattelujen edetessä oli tietyiltä osin todettavissa aineiston saturoitumista (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60): viimeisissä haastatteluissa ei tullut enää olennaisesti uutta tietoa, vaikkakin jokaisen haastateltavan vastaukset olivat arvokkaita, ainutlaatuisia ja vivahteeltaan erilaisia.

2.4 Aineiston analyysi

Grönfors (1985, 140) kehottaa pohtimaan tarkoin haastattelutallenteiden tarkoituksenmukaista litterointia eli sanasta sanaan puhtaaksikirjoittamista: Hänen mukaansa valikoitu litterointi riittää analyysien havainnollistamiseksi. Tutkija voi purkaa tallenteet osittain kuuntelemalla ne lävitse useaan kertaan ja tekemällä muistiinpanoja esiin tulleista seikoista. Eri tallenteilla esiintyvät samat asiat voidaan jo tässä vaiheessa ryhmitellä analyysiä varten. Tallenteiden purkaminen tällä tavalla on jo osa analyysiä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 217) toteavat litteroinnin tapahtuvan kerätystä aineistosta tai valikoiden, esimerkiksi teema-alueittain. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 142) mukaan teemahaastatteluaineiston parhain jatkokäsittelijä on haastattelut tehnyt tutkija itse, kun haastatteluja ei pureta sanatarkasti - tutkija tuntee aineistonsa niin hyvin, että tunnistaa tallenteesta teema-alueet ja tarpeelliset sanatarkkaan ilmaistavat kohdat nopeasti. Tutkijana päädyin valikoituun, teema-alueittaiseen litterointiin, koska koin olevani haastatteluaineiston "sisällä" kuunneltuani tallenteita hyvin useaan kertaan ja luettuani muistiinpanojani, joita olin täydentänyt haastattelun aikaisista kirjauksistani tutkimushenkilöittäin.

Laadullisessa tutkimuksessa tulosten tulkinnassa tehdään merkitystulkintaa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä peilaten sitä myös muuhun tutkimukseen ja kirjallisuuteen. (Alasuu-

tari 1999, 44, 46, 279.) Tutkimushenkilöiden vastaukset eivät ole sellaisenaan tutkimuksen tuloksia, vaan niitä on tyypiteltävä ja analysoitava (Alasuutari 1999, 81). Grönforsin (1985, 145) mukaan laadullisen aineiston analyysissä yhdistyvät analyysi ja synteesi siten, että ensin kerätty aineisto hajotetaan käsitteellisiksi osiksi ja synteessin avulla saadut osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi - analyysi ja synteesi ovat järjellistä toimintaa, tutkimusaineiston tarkastelua käsitteellisellä tasolla (abstrahointia).

Tutkimusaineistoa tarkastellaan valitusta teoreettis-metodisesta näkökulmasta katsoen. Täten tutkimusta tehdessä merkityksellisiä ovat ne aineiston seikat, jotka ovat kunkin teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta oleellisia. (Alasuutari 1999, 40, 79.) Uusitalo (1991, 50) puolestaan muistuttaa myös aineiston ja menetelmän valinnan välisestä vuorovaikutuksesta, sillä aineiston luonne rajaa menetelmien valintaa. Tässä tutkimuksessa valitsin teemahaastatteluaineiston käsittelytavaksi teorialähtöisen sisällönanalyysin, sillä näin koin saavani parhaiten vastauksia tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116–117). Liitteessä 3 olen kuvannut teemahaastattelujen teema-alueiden yhteyttä tutkimuskysymyksiin.

Laadullinen tutkimusote pyrkii ottamaan huomioon mahdollisimman suuren määrän erilaisia ihmisten toimintoja ja asioita, ylikorostamatta niiden useutta, toistuvuutta tai korrelaatioita (Grönfors 1985, 147). Mäkelä (1990, 53) muistuttaa, että on tärkeä pohtia ennakkoon, miten laadullinen aineisto saadaan hallittavaan ja prosessoitavaan muotoon; liian laajat ja vaikeasti hallittavat laadulliset aineistot tuottavat ongelmia. Olen pyrkinyt tuomaan esiin tutkimushenkilöiden kokemuksen kirjoa ilman lukumääriä tai painottamatta liikaa niitä havaintoja, joihin suurin osa haastateltavista on kiinnittänyt huomiota. Joiltain osin olen nostanut esiin tällaisia seikkoja, jos olen kokenut niiden olevan erityisen merkityksellisiä.

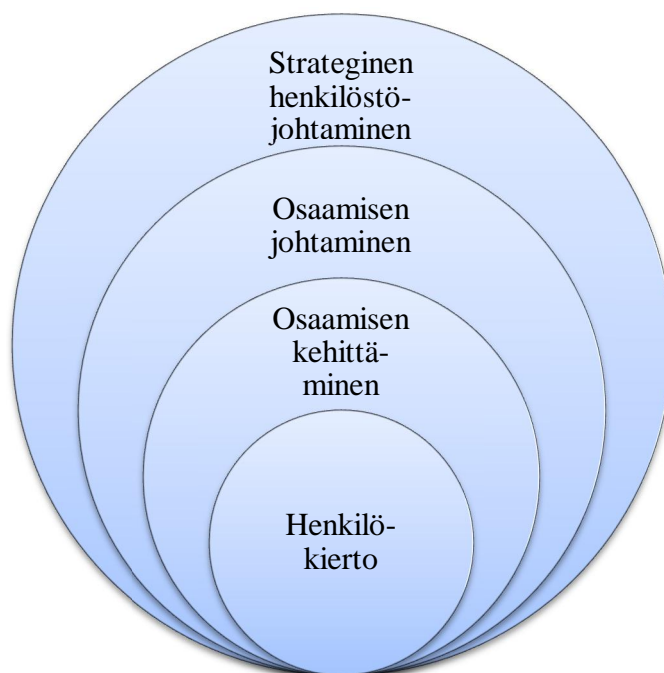
Analyysivaiheessa ensin luokittelin haastatteluaineiston tarkastellen sitä taustatekijöiden osalta. Tämän jälkeen ryhmittelin erikseen työntekijä- ja esimieshaastateltavien ilmaisuja henkilökiertoon liittyviin motiiveihin ja odotuksiin, henkilökierron prosessin eri vaiheisiin sekä esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi olen tarkastellut aineistoa muiden teema-alueiden kohdalla: henkilökiertoon liittyvät mahdollisuudet ja hyödyt sekä pelot ja uhat, sekä kehittämisajatukset henkilökierrosta. Olen pyrkinyt tar-

kastelemaan asioiden yhteyksiä sekä ymmärtämän aineistoa myös omaan ajatusmaailmaani peilaten (Hirsjärvi & Hurme 2000, 150). Tutkimustulokset perustuvat tulkitsoihini tutkimushenkilöiden haastatteluista.

Pyrin havainnollistamaan tutkimustuloksia tutkimushenkilöiden kertomaa siteeraten. Heitä lainattaessa käytän kursivoitua tekstiä ja henkilökohtaista koodausta: haastatellut kuusi työntekijää olen merkinnyt koodeilla HT1–HT6 ja esimiehet koodeilla HE1–HE5. Lainauksen alussa, keskellä tai lopussa olevalla merkinnällä "..." tarkoitan asiayhteyteen liittymätöntä osaa, jota ei ole tarkoituksenmukaista kuvata tässä yhteydessä. Merkintä "[]" sisältöineen on tutkijan tarkennus haastateltavan sanatarkkaan kertomukseen tai haastateltavan anonymiteetin varmistamisen kannalta välttämätön suojausmerkintä. Anonymiteetin säilymiseksi muutamiin esiin nostettuihin tutkimustuloskohtiin en ole voinut käyttää suoraa lainausta. Sujuvan luettavuuden takia olen poistanut lainauksista joitain puhekielen ilmaisuja tai täytesanoja säilyttäen haastateltavan tarkoittaman sanoman.

3. STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN, OSAAMISEN JOHTAMINEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu strategisen henkilöstöjohtamisen sekä osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen kautta henkilökiertoon. Mielenkiinnon kohteena on tarkastella yhtä osaamisen kehittämisen muotoa eli henkilökiertoa ja siihen liittyviä kokemuksia viitekehysten osa-alueisiin. Eri käsitteiden tarkastelussa edetään seuraavan kuvion 2 mukaisesti ylhäältä alaspäin:



KUVIO 2. Tutkimuksen viitekehys strategisesta henkilöstöjohtamisesta henkilökiertoon.

3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Kokonaisvaltaiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvä sanasto on jonkin verran kirjavaa, ja samoihin asioihin viitataan erilaisilla käsitteillä (Viitala 2009, 21). Esimerkiksi henkilöstövoimavarojen johtamista (human resource management, HRM) ei ole määritelty yhdellä ja selkeällä tavalla (Lähteenmäki, Storey & Vanhala 1998, 51–52; Viitala 2009, 21). Tässä työssä henkilöstövoimavarojen johtamisella ja henki-

löstöjohtamisella tarkoitetaan samaa asiaa. Tällöin henkilöstö nähdään voimavarana, jota johdetaan tavoiteltuun suuntaan.

Strategia

Strategialla tarkoitetaan kokonaisuutta valituista toimista, kuljettavaa tietä, ja kuvauksena sitä tapaa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Strategia on tie tai suunta nykytilasta visioon, tahtotilaan, joka halutaan saavuttaa. Joskus aiemmin strategista pohdintaa pidettiin organisaation johdon yksinoikeutena, mutta tänä päivänä se kuuluu monissa organisaatioissa koko henkilökunnalle. (Sydänmaanlakka 2007, 136–137, 229; Kesti 2014, 63.) Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on viedä organisaatiota visiota kohti (Viitala 2009, 61).

Strategiaa muotoiltaessa otetaan huomioon organisaation olemassa olevat voimavarat ja niiden lisäämismahdollisuus sekä toimintaympäristössä havaitut mahdollisuudet ja uhat. Henkilöstöstrategiassa tehtäessä tarkastellaan toiminnallisen strategian vaatimaa henkilöstömäärää, -rakennetta ja osaamista sekä laaditaan sen mukainen voimavarojen turvaamissuunnitelma. (Viitala 2009, 24, 61.) Eli henkilöstöstrategia perustuu organisaation yleiselle (toiminnalliselle) strategialle, mutta sen tulisi myös vaikuttaa ennakoivasti toiminnalliseen strategiaan, joten yhteys on kaksisuuntainen (Sydänmaanlakka 2007, 138).

Henkilöstöstrategian keskeisiä osa-alueita ovat henkilöstön hankinta (rekrytointi), osaamisen kehittäminen, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, työhyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen. Henkilöstöstrategia näyttää suunnan, ja strategiaa konkretisoidaan päivittäisjohtamisessa ja erilaisissa henkilöstökäytännöissä. Viimeksi mainitut konkretisoinnit sisältyvät usein käsitteeseen henkilöstöpolitiikka, joka määrittelee operatiivisen tason toimenpiteet sekä vastuut ja aikataulun strategian toteuttamiselle. (Viitala 2009, 62.)

Henkilöstösuunnitelma on johdon ja johtamisen väline, joka ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan ja joka ilmentää eri toimijoiden näkökulmia ja toiminnallisia tarpeita. Sen avulla voidaan sovittaa yhteen yksittäiset ja yllättävätkin kehittämis- ja rekrytointitar-

peet kokonaisuuden kanssa. Edellytyksenä on, että johto sitoutuu sen valmisteluun ja toteutukseen samalla vakavuudella kuin muidenkin tulostavoitteiden saavuttamiseen. (Valtiokonttori 2016a.)

Henkilöstöjohtamisen idea

Henkilöstöjohtaminen on yleistermi, joka tarkoittaa erilaisia lähestymistapoja työnteekijöiden johtamisessa - toisaalta se on omanlaisensa lähestymistapa, jossa yritetään saavuttaa organisaation kilpailuetu voimakkaasti sitoutuneen ja osaavan henkilökunnan strategisella kehittämisellä erilaista kulttuurista, rakenteellista ja henkilökohtaista tekniikkakirjoa käyttäen (Storey 2001, 5–6).

Henkilöstöjohtamisen kehittymisen matkalla on ollut erilaisia vaiheita. Ulrich, Glinow ja Jick (1993, 58) ovat koonneet henkilöstöjohtamisajattelun muuttumisen 1950-luvulta 1990-luvulle kunkin vaiheen rakentuessa edelliseen vaiheeseen: 1950-luvulla korostuivat muun muassa Douglas McGregorin X- ja Y-teoria laiskasta ja innokkaasta työnteekijästä sekä Blaken ja Moutonin johtamisruudukkomallista johdetut johtamistyyli. Seuraavaa vuosikymmentä edustivat esimerkiksi tavoitejohtaminen ja tiimivalmennus. 1970-lukua leimasi strategisen suunnittelun ja osallistuvan johtamisen aika. Japanilainen johtamimentaliteetti, laatupiirit ja asiakaspalveluajattelu jalkautuivat 1980-luvulla johtamisen rintamalle. 1990-luvulla nousivat esiin esimerkiksi strateginen yksilöllisyys sekä oppimisen ja osaamisen merkitys osana oppivan organisaation ajattelua. 2000-luvulla nousivat keskiöön kumppanuudet ja verkostoituminen sekä osaamisen ja monimuotoisuuden johtaminen (Viitala 2009, 39, 42–43). Mitä kompleksisemmaksi, dynamisemmaksi ja nopeatempoisemmaksi organisaatioiden toiminta muuttuu, sitä enemmän se vaikuttaa henkilöstöjohtamisen luonteeseen (Schuler, Jackson & Storey 2001, 129).

Henkilöstöjohtamisen laajaa toimintakenttää ja käsitteistöä on pyritty hahmottamaan eri tavoin menneiden vuosikymmenien aikana. Suomessa termiä henkilöstöhallinto käytettiin erityisesti 1960–1970-luvuilla, jolloin organisaatioissa keskityttiin henkilöstöasioiden systemaattiseen hoitamiseen (Juuti & Luoma 2013, 17). Vielä 1980-luvulla henki-

löstöhallinto-käsite oli vallalla. Sittemmin yhteiskunnallisen ja kansainvälisen vaikutuksen myötä henkilöstötyötä alettiin tarkastella entistä kokonaisvaltaisemmalla tavalla. Organisaation toiminta on ihmisistä ja heidän osaamisestaan, työmotivaatiostaan, sitoutuneisuudestaan sekä kehittämishalukkuudestaan ja -valmiudestaan riippuvaista. Koska monen organisaation suurimmat kustannukset ovat erilaiset henkilöstökulut rekrytoinnista ja palkanmaksusta osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin vaalimiseen asti, on luonnollista, että organisaatio on kiinnostunut keskeisessä roolissa olevasta henkilöstöjohtamisesta. Sen merkitys on organisaatiolle suurempi kuin usein osataan tunnistaa: Henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevasti strategian ja toiminnallisten tavoitteiden toteuttamista, sillä sen on kyettävä varmistamaan tarpeiden mukainen riittävä henkilöstömäärä laatutekijöineen ja osaamisineen, jatkuva kehittyminen sekä henkilöstön työkyky, motivaatio ja sitoutumishalu tavoitteiden toteuttamiseen. Henkilöstöä koskevan lainsäädännön ja erilaisten sopimusten noudattaminen on juuri henkilöstöjohtamisen toimintakenttää. Lisäksi henkilöstöjohtaminen liittyy kaikkeen organisaation päätöksentekoon ja se huolehtii organisaation henkisestä pääomasta. Organisaation henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu, kun työntekijä kokee työtehtävänsä mielekkääksi, tavoitteet realistisiksi, osaamisensa ja työolosuhteensa suoriutumista tukeviksi, palkkausasiat oikeudenmukaisiksi ja työilmapiirin häntä arvostavaksi. (Viitala 2009, 8–10, 19–20, 344–353.)

Henkilöstöjohtamisella (human resource management, HRM) on nähty olevan strategista merkitystä - se pyrki siirtämään henkilöstötyötä entistä lähemmäksi organisaation toiminnallista strategiaa. Henkilöstöjohtamisen isä, tutkija Raymond Miles (1975) näki eron silloisen perinteisen johtamiskäsityksen, ihmissuhdenäkemyksen ja inhimillisiä voimavaroja korostavan näkemyksen välillä. Miles halusi valvontapainotteisen johtamisen tilalle ympäristön, jossa henkilöstö voi käyttää voimavarojaan mahdollisimman laajasti. Hänen mukaansa henkilöstön vaikutusvallan ja itseohjautuvuuden lisääminen johti tehokkuuden nousuun. Näin henkilöstöjohtamisella nähtiin olevan linkki organisaation suorituskykyyn. (Juuti & Luoma 2013, 21.)

Henkilöstöjohtamisen strateginen luonne

Strategia ja henkilöstöjohtaminen ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa: organisaation toiminnallinen strategia määrittää tarkoituksenmukaiset henkilöstöjohtamisen tavat, mutta henkilöstöjohtaminen auttaa ratkaisemaan, minkä tyyppiset toimintatavat ovat mahdollisia ja toivottavia. (Purcell 2001, 63.) Henkilöstöjohtamisella pyritään siirtämään henkilöstötyötä lähelle organisaation strategiaa. Kyse on organisaation strategian toteuttajan roolista. Strategiseksi henkilöstöjohtamisen tekee se, että henkilöstöjohtamisella on yhteys organisaation tuloksellisuuteen. (Juuti & Luoma 2013, 21.) Myöhemmin HRM-käsitteen rinnalle kehittyi strateginen henkilöstöjohtaminen (strategic human resource management, SHRM). (Juuti & Luoma 2013, 20–21; Viitala 2009, 21.) Yhdysvalloissa kehittyi varsinaisia henkilöstöjohtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen malleja Michiganin ja Harvardin yliopistoissa (Juuti & Luoma 2013, 21).

1980-luvulla Yhdysvalloissa alkoi kehittyä ideologia henkilöstön merkityksestä strategisessa johtamisessa (Fombrun 1984, 12–13). Henkilöstövoimavarojen eli organisaation työntekijöiden johtamista kokonaisvaltaisesti korostavassa strategisen johtamisen suuntauksessa (SHRM) korostetaan henkilöstöstrategian linjaamista toiminnallisen strategian suuntaiseksi, jolloin erilaiset henkilöstöpainopisteet ja -käytännöt kytetään luonnolliseksi osaksi toiminnallisia tavoitteita. Ihmiset tekevät työt, joten kaikki heitä johtavat esimiehet ovat strategiatyössä keskiössä. Strategian toteutumiseksi erityisesti henkilöstön valinta, arviointi, osaamisen kehittäminen ja palkitseminen nähdään olennaisina osatekijöinä. (Tichy, Fombrun & Devanna 1984, 26–31, 34–36; Lindmark & Örnevik 2006, 22, 29, 43, 47–48.) Tässä mallissa Tichy ym. korostavat edellisten osaluokkien keskinäistä yhteensopivuutta ja myös näiden kautta parannettavaa organisaation suorituskykyä. (Viitala 2009, 25.)

Suomessa strategista henkilöstöjohtamista (SHRM) ovat tutkineet ja siitä kirjoittaneet muun muassa Sinikka Vanhala ja Riitta Viitala sekä julkisen hallintoon painottuen Ismo Lumijärvi. Tämän tutkimuksen näkökulmasta vahvin liityntäpinta on Viitalan teksteihin. Viitala (2005, 13) kertoo kehittyneimpien organisaatioiden kokonaisvaltaisesta osaamisen hahmottamisesta ja johtamisesta, missä painottuvat strategisen ajattelun li-

säksi organisaation osaaminen, osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen sekä osaamisen kehittämisen yhteys strategiaan.

Strategisen henkilöstöjohtamisen alueella on havaittu kaksi erilaista valtavirtamallia: yhteensopivuusajattelu ja voimavaralähtöinen ajattelu. *Yhteensopivuusajattelussa* (matching SHRM model) keskeistä on, että henkilöstöstrategia on linjassa organisaation toiminnallisen strategian kanssa ja mahdollisimman samansuuntainen sisäisten ja ulkoisten edellytysten ja vaatimusten kanssa. Tällöin henkilöstöjohtamisen tehtävänä on huolehtia, että henkilöstöpolitiikat, -suunnitelmat, -käytännöt ja -prosessit tukevat valitun toiminnallisen strategian kehittymistä. Yhteensopivuusajattelu edustaa perinteistä ja yleisesti vallalla olevaa ideaa siitä, että organisaation rakenteen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen on tuettava mission, vision ja strategian toteutumista. Näin ollen missio, visio ja strategia määrittävät organisaation rakennetta ja henkilöstöjohtamista. Kun kaikki edellä mainitut osa-alueet ovat keskenään sopusoinnussa, silloin organisaation toimintaympäristön taloudellisiin, poliittisiin ja kulttuurisiin sekä teknisiin ja ennalta arvaamattomiin tekijöihin sopeuttaminen on helpompaa ja nopeampaa. Tämä takaa organisaation jatkuvan tehokkaan toiminnan. (Devanna, Fombrun & Tichy 1984, 34–37; Lindmark & Örnevik 2006, 29–31, 43–44; Viitala 2009, 62–63.)

Yhteensopivuusmallia on kritisoitu siitä, että suunnitellun strategian on uskottu toteutuvan sellaisenaan ja että asioita myös uskotaan voivan kontrolloida, vaikka esimerkiksi toimintaympäristön ennakoimattomuus onkin tiedossa. Lisäksi mallissa on oletettu toiminnallisen strategian toteuttamisen myötä saatavan niin paljon henkilöstövoimavaroja kuin on tarpeen, mikä voi olla usein epärealistista. (Viitala 2009, 63–64.)

Voimavaralähtöisessä ajattelussa keskitytään sisäisten voimavarojen luomiseen ja tunnistamiseen, jolloin strategian toteuttaminen mahdollistuu. Toiminnallinen strategia rakennetaan kyvykkyyksien varassa. Ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksien ja uhkien analysoinnin lisäksi huomiota kiinnitetään erityisesti omien sisäisten voimavarojen eli strategisen kyvykkyyden ja siihen liittyvän osaamisen tunnistamiseen. Organisaation kyvykkyyden perustuessa osaamiseen on selviö, että henkilöstövoimavarojen johtaminen on keskeisessä roolissa. Myös tätä resurssiperustaista ajattelumallia on kritisoitu sen epärealistisuudesta ja ihannemallin leimasta. (Viitala 2009, 65–66.)

Käytännössä yhteensopivuusajattelun ja voimavaralähtöisen ajattelumallin lähestymistapoja on mahdotonta erottaa toisistaan. Molemmat ajattelutavat ovat organisaatioissa läsnä, mutta niiden painotus vaihtelee eri toimialoilla ja organisaatioiden erilaisissa vaiheissa. (Viitala 2009, 66.) Siksi tässä tutkimuksessa strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan molempia ajattelumalleja, joita ei ole tarkoituksenmukaista eriyttää erilliseen tarkasteluun eikä painottamiseen.

1990-luvun puolivälistä lähtien henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden yhteyttä on pidetty tärkeimpänä strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimusalueena (Järleström & Vanhala 2014, 224). Henkilöstöjohtamiselle on tullut yhä selkeämmin strateginen rooli, kun strategia-ajattelussa on korostunut resurssiperusteisuus. Viitala (2009, 23) nimeää Hendryn ja Pettigrew'n (1986) tuoneen esiin henkilöstövoimavarojen merkityksen organisaation strategisen kilpailukyvyn perustana. Henkilöstövoimavarat ovat organisaation ratkaiseva lähtökohta, joten on hyvin luonnollista tehdä niiden varassa olevia strategisia valintoja. Siksi strategiset valinnat ovat suorassa yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen, vaikkakin myös organisaation toiminnallinen strategia asettaa vaatimuksia ja reunaehtoja henkilöstövoimavarojen johtamiselle. (Viitala 2009, 59.)

Purcell (1995) esittää, että organisaation strategialla ja sen henkilöstön voimavarojen käytöllä pitäisi olla yhteys (Lähteenmäki ym. 1998, 51–52). Delery ja Doty (1996) tuovat esiin henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja organisaation suorituskyvyn ja tuottavuuden linkittymisen toisiinsa: strategisessa henkilöstöjohtamisessa onnistuminen edellyttää työntekijöiden johtamista siten, että omat henkilöstöjohtamisen käytännöt liitetään selkeästi kunkin organisaation toiminnallisen strategian toteuttamiseen. Myös Huselid (1995, 639–640) toteaa usean kirjoittajan todenneen yksittäisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja organisaation taloudellisen suorituskyvyn yhteyden toisiinsa. Schuler, Jackson ja Storey (2001) osoittavat henkilöstöjohtamisen olevan yhteydessä organisaation suorituskykyyn sekä toiminnallisen strategian täytäntöönpanoon, mutta myös sen muodostamiseen.

Viitala (2009, 11) toteaa henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation suorituskyvyn välisen yhteyden olleen kirjallisuudessa esillä jo kymmenien vuosien ajan. Tämä

on nähty selviönä, mutta asiakokonaisuuteen vaikuttavien useiden tekijöiden samanaikainen läsnäolo ja niiden poissulkeminen on vaikeaa. Siksi asiasta ei ole juurikaan olemassa laskennallista todistusaineistoa eikä yksiselitteisiä tutkimustuloksiin perustuvia johtopäätöksiä (Lähtenmäki ym. 1998, 51).

Beckerin ja Huselidin (2006, 899) mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen keskittyy pikemmin organisaation kuin yksittäisten työntekijöiden suorituskykyyn ja toimivuu-teen; pulmatilanteita ratkaistaan henkilöstöjohtamisen menetelmillä. Toisaalta oikeiden ihmisten sijoittaminen oikeisiin paikkoihin oikeaan aikaan (Guest 1997, 268) saa aikaan yksittäisten työntekijöiden ja edelleen laajemmin katsoen organisaation suorituskyvyn parantumista.

Suomessa julkisessa hallinnossa on tunnistettu, että hallinnon rakenteiden ja järjestelmien muuttumisesta huolimatta toteutusongelmia näyttää olevan erityisesti strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen keskinäisissä yhteyksissä ja liittymisessä tulosohjauksjärjestelmään (Valtioneuvoneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 2001, 15). Valtiovarainministeriön johdolla valtion työmarkkinalaitos ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen kehittämisryhmä ovat korostaneet tarvetta siirtyä henkilöstön hallinnoimisesta henkilöstön strategiseen johtamiseen. Tässä työssä apuna tarvitaan henkilöstöjohtamisen tunnuslukuja, jotka ohjaavat tavoitteiden toteuttamista ja saavuttamista. (Valtiovarainministeriö 2007, 10–11.)

Sisäasiainministeriö asetti vuonna 2006 osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmän, jonka tehtäväksi annettiin laatia ehdotus toimenpiteiksi osaamisen johtamisjärjestelmäksi ja sen liittämiseksi strategista suunnittelujärjestelmää ja tulosohjausta. Työryhmä sai lisäksi tehtäväkseen laatia ehdotuksen osaamisen kartoittamisen sekä osaamisen arvioinnin kehittämisen vaatimista toimenpiteistä. Työryhmässä oli vahva poliisihallinnon edustus, ja se sai tehtävänsä valmiiksi vuonna 2007. Henkilökunnan systemaattinen strategian ja toiminnan tarpeiden vastaavan osaamisen kehittäminen nimettiin yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi, samoin osaavan ja sitoutuneen henkilöstön hankkiminen ja työssä pysyminen. (Sisäasiainministeriö 2007, 3, 5.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen niin sanottuna sukulaissieluna voidaan nähdä oppivan organisaatioon liittyviä teoreettisia ajatuksia. Varila (1999, 13, 40–47) kuvaa organisaation tehtäväksi elää ajassa, jolloin henkilöstön on kyettävä vastaamaan erilaisiin toimintaympäristön asettamiin tarpeisiin: samalla kyse on organisaation oppimisesta, jonka luonnollisena seurauksena on yksilön joustava käytettävyys ja työmarkkinakelpoisuus, joka ilmenee ammattipätevyytenä. Tämä on yksi henkilökierron tarkoitus - työntekijä siirtyy joustavasti tehtävästä ja paikasta toiseen, kun hänellä on erilaista ja monitasoista osaamista. Esimerkiksi Sydänmaanlakka (2007, 55–56) käsittelee oppivan organisaation ja organisaation oppimisen ideaa, mutta hän kokee termin "älykäs organisaatio" kuvaavan uusiutumisen kyvykkyyttä paremmin. Tässä yhteydessä en käsittele oppivan organisaation teoriaa, vaan valitussa viitekehyksessäni pysyttelen hallintotieteellisesti johtamisen ja tässä etenkin strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmassa, vaikkakin taustalla on koko ajan kyse jatkuvasta oppimisesta.

3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisalkuisia käsitteitä on määritelty hyvin eri tavoin. Käsitteiden määrittelyä ohjaavana tekijänä on tutkimuksellinen näkökulma: onko asiaa lähestytty esimerkiksi hallintotieteellisestä, kasvatustieteellisestä tai liiketaloustieteellisestä suunnasta ja miten käsitteet on määritelty kullakin tieteenalalla. Erilaisissa kirjallisuuslähteissä mainitaan, että osaamisalkuisia käsitteitä ei ole määritelty yksiselitteisesti. Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamisen sisällöllisessä määrittelyssä tukeudutaan etenkin Viitalan kuvaamiin seikkoihin.

Yksilöiden henkilökohtaisista osaamisista muodostuu organisaation varanto, johon perustuen toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muotoutunut tietämys kehittyy. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta katsoen hänen osaamisensa on kivijalka, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään. Organisaation kaikkien työntekijöiden osaamisen pitäisi hyödyttää perustehtävän ja strategioiden toteutumista. (Viitala 2005, 109.) Yksilötason osaamisella viitataan taitoihin (erityisosaaminen, jota voidaan opettaa ja soveltaa käytännön työtehtävissä), pätevyyteen ja kyvykkyuteen. Lisäksi osaamisella voidaan viitata ammattitaitoon, joka sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia, asenteita ja motivaatiota. (Viitala 2005, 113–114.)

Kesti (2014, 135) kuvaa osaamisen olevan työn tekemiseen ja työtehtäviin liittyvää tietotaitoa. Davenport ja Prusak (1998, 5) puolestaan määrittelevät osaamisen (knowledge) muodostuvan kokemuksesta, arvoista, kontekstuaalisesta tiedosta ja asiantuntijuudesta. Asiakirjojen ja arkistojen lisäksi osaaminen on juurtunut organisaation rutiineihin, prosesseihin, käytäntöihin ja normeihin (Davenport & Prusak 1998, 5).

Osaamisen johtamisen tärkein tehtävä on luoda yhteys organisaation strategian ja työntekijöiden osaamisen välille - kyse on yhdestä tärkeästä osasta strategista henkilöstövoimavarojen johtamista. (Viitala 2005, 109.) Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä. Se tarkoittaa organisaation toiminta- ja kilpailukyvyn varmistamista ja vahvistamista olemassa olevalla osaamisperustalla. Se sisältää kaiken toiminnan, jolla suunnitellusti ylläpidetään, kehitetään ja uudistetaan organisaation strategian edellyttämää osaamista. Tämä edellyttää suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Täten osaamisen johtamisen käsite tarkoittaa laajaa johtamiskokonaisuutta. (Viitala 2009, 170; Viitala 2005, 14.)

Viitala (2002) kirjoittaa väitöskirjassaan muun muassa osaamisen johtaminen -käsiteparista. Hänen mukaansa kyseinen käsitepari voi johtaa osittain virheelliseen oletukseen siitä, että kyse on "vain" olemassa olevan osaamisen johtamisesta. Oleellista on kuitenkin havaita johtamisen näkökulma myös uuden osaamisen hankkimisessa ja luomisessa. Tällöin osaamisen johtamisen sijaan voitaisiin puhua oppimisen johtamisesta. (Viitala 2002, 37.)

Osaaminen ja sen johtaminen ovat ratkaisevassa asemassa organisaation strategisessa prosessissa (Campos & Sánchez 2003, 14; Sisäasiainministeriö 2007, 9). Koko osaamisen johtamisen lähtökohtana ja edellytyksenä on osaamisen määrittely, jota organisaatio tarvitsee kyetäkseen saavuttamaan vision strategioiden avulla (Viitala 2005, 61). Organisaatiolla pitää olla riittävästi osaamista tehtäviensä ja tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Viitala (2009, 171) kiteyttää tunnusmerkit, jotka kuvaavat dynaamista organisaatiota, jossa osaaminen on otettu aidosti huomioon kilpailukykytekijänä ja toiminnan perustana:

- Osaamisen johtaminen on osa organisaation normaalia toimintaa.
- Osaaminen on samanlaisen huomion ja systemaattisen tarkastelun ja toiminnan kohteena kuin muutkin organisaation menestymisen perustekijät.
- Organisaation rakenteet ja järjestelmät tukevat osaamisen kehittymistä.
- Osaaminen sekä sen edistämiseksi tehtyjen toimien tehokkuus ovat jatkuvan arvioinnin kohteena.
- Osaaminen ja sen edistäminen on huomioitu palkitsemisjärjestelmissä.
- Esimiehet on valmennettu osaamisen johtamiseen, ja se muodostaa luonnollisen osan heidän työtään.
- Organisaatiossa on osaamisen johtamisen erityisosajia tukemassa muuta organisaatiota (esim. henkilöstöammattilaisista ja tietohallintohenkilöstöstä).
- Osaamisasiat ovat usein esillä organisaation keskusteluissa ja tiedottamisessa.

Viitala (2005, 19–20) viittaa Engeströmin (1987) kuvaamiin osaamisen johtamisen liittyviin elementteihin: Osaamisen johtamiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten johtaja tai esimies itse, hänen toimintansa kohde (tavoitteet, aikaansaannokset) ja työvälineet (fyysiset ja ajatukselliset), joiden avulla hän suorittaa määriteltyä tehtävää. Myös työyhteisö, jossa toiminta tapahtuu sekä toiminnan puitteet luovat lainsäädäntö, määräykset ja ohjeet määrittävät osaamisen johtamista. Näiden eri osa-alueiden jäsentäminen sekä niiden välisten yhteyksien havainnointi auttaa aina yksittäisen työntekijän työtehtävän olemuksen käsittelyssä asti sekä työntekijöiden osaamisen vahvistamisessa organisaation tavoitteiden suuntaisesti.

Osaamisen johtamisen oleellisin tehtävä on organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen tasoon ylläpitäminen ja nostaminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Organisaation osaaminen syntyy vain ja ainoastaan yksittäisten työntekijöiden osaamisesta - yksilön osaaminen on koko organisaation lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Siksi on tärkeää, että varsinkin esimiehet ymmärtävät osaamisen johtamisen ytimen piilevän yksittäisten työntekijöiden osaamisessa ja oppimisessa. Vaikka heidän osaamisensa ja siten työmarkkinakelpoisuutensa on kokonaisuudessaan positiivista, työnantajan näkökulmasta vieläkin tärkeämpää on yksittäisten työntekijöiden osaamisen ja sen kehittämisen kytkeminen osaksi organisaation päämääriä ja tavoitteita sekä strategiaa - näin kyetään

takaamaan osaamis pohja, joka mahdollistaa pärjäämisen alati muuttuvassa toimintaympäristössä. (Viitala 2009, 170; Viitala 2005, 16.) Myös Sydänmaanlakka (2007, 78, 132, 136) korostaa osaamisen johtamisen lähtökohtana olevan organisaation vision, strategian ja tavoitteet

Osaamisen johtaminen esimiestyössä

Useassa organisaatiossa asetetaan konkreettisia tavoitteita osaamisen kehittämiseksi, mutta osaamisen johtamisesta ollaan hieman hämmentyneitä sen käytäntöön viemisen kanssa (Sydänmaanlakka 2007, 19). Yhtenä syynä lienee se, että johtajien tehtävämäärittelyissä on henkilöstön kehittäminen mainittu perin harvoin. Osaaminen on vielä melko uusi asia johtamisen kohteena eikä sitä ole välttämättä vielä osattu tiedostaa, tunnistaa ja konkretisoida riittävän hyvin. (Viitala 2005, 19.) Samankaltaisen kehittämiskohteen ovat tunnistanee Lankinen, Miettinen ja Sipola (2004, 33) kysyessään "kannustaako nykyinen johtaminen ja esimiesten toiminta osaamisen kehittämiseen ja kokemuksen hyödyntämiseen?" Lankinen ym. (2004, 189) ovat löytäneet yritysmaailmaa vaivaavan "taudin": johdon paineet tuloksenteossa pakottavat lyhytjänteiseen toimintaan ja karuun tulosjohtamiseen, jossa ei löydy tilaa henkisten voimavarojen suunnitteluun ja kehittämiseen - onneksi johdon käsitykset ovat viime vuosina muuttuneet hieman kehitysmyönteisempään suuntaan.

Osaamisen johtamisen päävastuun kantavat aina organisaation ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt. Henkilöstöammattilaiset (HR-ammattilaiset) toimivat tiiviissä yhteistyössä johdon ja esimiesten tukena vastaten osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen toimintatapojen, järjestelmien ja työkalujen koordinoinnista ja pääasiallisesta kehittämisestä osana strategioiden täytäntöönpanoa ja toiminnallisten tulosten saavuttamista. Heidän tehtävänä on tukea esimiehistöä saavuttamaan asetetut tavoitteet varmistamalla yksiköihin ja erilaisiin prosesseihin tarvittavaa osaamista. (Viitala 2009, 171–172; Viitala 2005, 23–24; Valtiovarainministeriö 2007, 31–33.) Kaikkien esimies- ja johtotehtävissä toimivien on ymmärrettävä oppimisen käsitteistöä sekä osattava johtaa ja tukea oppimista (Moilanen 2005, 25). Lankinen ym. (2004, 33) kannustavat johtoa, esimiehiä ja HR-ammattilaisia yhdessä arvioimaan säännöllisesti, kuinka hyvin henkilöstön osaaminen ja kokemukset vastaavat nykyisiä ja tulevia tarpeita. Lisäksi he keho-

tavat pohtimaan, kuinka hyvin henkilöstön kehittäminen, valmennus ja urapolun ohjaus on kytkeyty toiminnaalliseen strategiaan ja johtamiseen (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33).

Viitala (2005, 234–235) puolestaan kehottaa esimiehiä pohtimaan osaamisen johtamiseen liittyviin kysymyksiin vastauksia: Mitä osaamista organisaation toiminnalliset suunnitelmat edellyttävät? Kenellä tuota osaamista on ja mitä osaamista pitää hankkia? Paljonko osaamista poistuu ja miten poistuminen ennakoidaan? Paljonko osaajia tarvitaan? Mitä toimintoja siirtyy pois tai tulee lisää, ja miten ne vaikuttavat osaamistarpeisiin? Paljonko tarvittavan osaamisen varmistaminen maksaa?

Viestintä on yksi osaamisen johtamisen keinovalikoimaan kuuluva toimintatapa, jonka avulla organisaation henkilöstö oppii sekä saa tietoa tärkeistä ja vähemmän oleellisista asioista. Viestinnällä luodaan yhteistä käsitteistöä, vahvistetaan erilaisia merkityksen antoja ja luodaan organisaation yhteistä kulttuuria. Erilaisissa muutostilanteissa viestinnän merkitys painottuu. Tällöin esimiehen rooli korostuu, vaikkakin sisäisestä viestinnästä vastaa omalta osaltaan koko organisaation henkilökunta. (Viitala 2005, 284–285.)

Viitala (2002) on väitöskirjassaan tutkinut esimiesten roolia osaamisen johtajana. Hän tarkastelee neljää osaamisen johtamisen elementtiä eli oppimisen suuntaamista, oppimista edistävän ilmapiirin luomista, oppimisprosessien edistämistä ja esimerkillä johtamista. Viitala päätyy esimiesten alaisten arvioimana jakamaan esimiehet neljään ryhmään: valmentajat, kapteenit, luotsit ja kollegat. Edellä mainituista ryhmistä valmentaja-esimiehet huolehtivat parhaiten neljän osaamisen johtamisen elementin täyttymisestä. Seuraavaksi eniten eri osa-alueet tulevat huomioituiksi kapteeni-esimiehillä ja astetta vähemmän luotsi-esimiehillä. Kollega-esimiehet osaavat huomioida kaikkien vähiten osaamisen johtamisen eri osa-alueet. (Viitala 2002, 168–180.)

On kuitenkin korostettava, että vastuu organisaation osaamisen vaalimisesta on kaikilla organisaation palveluksessa olevilla työntekijöillä. Esimiehet mahdollistavat johtamiensa yksiköiden henkilöstön osaamisen kehittymisen ja siten organisaation menestymisen, mutta jokainen työntekijä itse aktiivisuudellaan vastaa oman ammattitaitonsa ajantasaisuudesta ja kehittymisestä. (Viitala 2005, 23–24; Lankinen ym. 2004, 195.) Ahokallio-

Leppälä (2016, 195) kiinnittää väitöskirjassaan huomiota siihen, että osaamisen johtamisessa on kyse sekä yksilön ammatillista identiteettiä tukevasta vuorovaikutuksellisesta toiminnasta että organisaation ja sen toimintojen kehittämisestä ja uudistamisesta.

3.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen varmistaminen on tavoitteellista ja pitkäjänteistä toimintaa. Henkilöstön osaaminen, sen kehittäminen sekä hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen ovat tulleet strategiassa ja toiminnan kehittämisessä tärkeiksi organisaation kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta. Organisaatiossa oleva runsas tieto-, taito- ja kokemusmäärä pitäisi saada hyötykäyttöön, mutta pahimmillaan esimiesten asenteet, huono työilmapiiri ja työntekijöiden muutosvastarinta estävät niiden käytön. (Lankinen ym. 2004, 33–34, 191.) Sekä työntekijöiden että esimiesten on tärkeä oivaltaa osaamisen kehittämisen olevan muutakin kuin vain kursseille osallistumista (Valtiovarainministeriö 2012b, 18).

Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on organisaation hyöty (Varila 1992, 20). Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on osa osaamisen johtamista. Kehittämiseen voidaan katsoa kuuluvan osaamisen ylläpito, siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen. Organisaatio vastaa henkilöstönsä osaamisen ylläpidosta ja sen kehittämisestä, vaikkakin kullakin työntekijällä on myös oma vastuunsa. Osaamistarpeet määrittyvät kunkin organisaation tehtävien ja edelleen kunkin työntekijän aiemman osaamisen mukaan. Organisaation tehtävät puolestaan määrittävät organisaation tavoitteita, joihin päästään strategian avulla. Strategia kytkeytyy henkilöstösuunnitteluun: jotta organisaatiolla ja sen työntekijöillä olisi osaaminen kunnossa, on osaamisen kehittämisen oltava strategiaan perustuvaa henkilöstösuunnittelua, jota on myös johdettava. (Valtiovarainministeriö 2016a.)

Sydänmaanlakka (2007, 50–56) painottaa oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä yksilöä, mutta myös ryhmää ja koko organisaatiota: Kaikki oppiminen alkaa yksilön oppimisesta, jonka jälkeen myös ryhmän tai tiimin ja edelleen organisaation oppiminen eli sen uusiutuminen ja muuttuminen ovat mahdollisia. Oppimisen taustalla on tietoja, taitoja, kokemuksia ja oikeansuuntaista asennetta, mutta myös suunnitelmallisuutta,

yhteistyötä ja verkostoitumista, yhteisiä toimintamalleja, asetettuja päämääriä ja tavoitteita. Organisaation oppiminen tapahtuu organisaation työntekijöiden oppimisen kautta oivalluksia, tietoja ja ajattelumalleja jakamalla sekä palautejärjestelmää hyödyntäen. Myös strateginen oppiminen on tärkeää. Se tapahtuu johtajien ja kaikkien työntekijöiden avulla heikkoja signaaleja tunnistaen ja niistä oppien: nopea uusiutuminen on organisaation elinehto. Tässä yhteydessä uusiutumisella tarkoitetaan valmiutta hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi.

Organisaation osaaminen on sen työntekijöiden osaamista, jota kehittämällä voidaan rakentaa organisaation osaamista yhä paremmaksi. Suurin osa työelämässä tapahtuvasta oppimisesta tapahtuu työssä oppien. (Valtiokonttori 2016a.) Työssä oppiminen tapahtuu työn tekemisen yhteydessä, erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, koulutuksessa, tarkkailun ja virheiden kautta, työkokemusta arvioimalla ja ongelmanratkaisutilanteissa yhdessä muiden kanssa (Moilanen 2005, 23; Paloniemi 2008, 262). Henkilökierrossa on kyse kokemuksellisen oppimisen muodosta ja juuri työssä oppimisesta, jolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan työtoiminnan yhteydessä tapahtuvaa satunnaista, mutta työn määrittämää oppimista. Työssä oppiminen on aina kontekstuaalista (asiayhteys ympäristöön, tilanteeseen, tavoitteeseen, toimintaan tai kehittämishakuisuuteen), ja se tapahtuu neljässä tasossa: yksilön, ryhmän, organisaation ja profession tasolla. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 98, 115–118.)

Todellinen asiantuntijuus kehittyy työssä oppien, ja se sisältää runsaasti hiljaista tietoa. Yksilön osaamisesta valtaosa on piilossa hiljaisena tai piilevänä tietona (tacit knowledge). Sitä on vaikea ilmaista toisille. (Varila 1992, 50, 54; Viitala 2005, 131–132; Virtainlahti 2005, 28.) Nonaka ja Takeuchi (1995, 62–73) kirjoittavat hiljaisen tiedon luomisesta ja siirtämisestä, jotta organisaatio saisi työntekijöiden osaamisen hyötykäyttöön: yksilön tiedon sosialisointia, ulkoistamista, yhdistämistä ja sisäistämistä sekä näiden kautta jatkuva spiraalin kautta hiljainen tieto siirtyy ja muuntuu näkyväksi organisaation yhteiseksi osaamiseksi.

Yksikön osaamista voidaan käsitellä näkyvän ja hiljaisen tiedon käsitteiden avulla. Näkyvä tieto on muodollista ja systemaattista sekä sitä voidaan ilmaista sanoin, tekstein ja numeroin sekä jakaa muille. Näkyvän tiedon muoto on vain pieni osa jäävuoren huipus-

ta. (Virtainlahti 2005, 28.) Osaamisen hallinta edellyttää muunkin kuin näkyvään tietoon perustuvan osaamisen siirtämistä työyhteisön ja organisaation jäsenten kesken. Tämä korostuu työntekijöiden vaihtuessa ja pois lähtiessä. (Moilanen 2005, 24.) Viitala (2005, 134) nostaa esiin monien organisaatioiden tulevaisuuden ongelman: hiljaisen tiedon joukkopoistuman, johon ei ole olemassa yksinkertaista ratkaisua.

Hiljaisen tiedon jakaminen on mahdollista hyvin samalla tavalla kuin sen omaksuminenkin: aidoissa tilanteissa yhdessä toisten kanssa toimimalla. Työssä oppimiselle ja hiljaisen tiedon jakamiselle yhteisiä elementtejä ovat sosiaalisuus, yhteisöllisyys, toiminnallisuus ja kokemuksellisuus. (Paloniemi 2008, 271.) Hiljaisella tiedolla, mukaan lukien asenteilla ja taidoilla, on suuri merkitys organisaatioille. Siksi työntekijöiden kyvykkyydestä, motivaatiosta ja työtyytyväisyydestä huolehtiminen on ratkaisevaa. (Campos & Sánchez 2003, 14.)

On olemassa myös negatiivista hiljaista tietoa, jota ei haluta siirtää eteenpäin: esimerkiksi huonot toimintatavat ja negatiiviset asenteet työyhteisössä. Lisäksi osaamisen jakamisen esteeksi koetaan se, että tietoa salataan ja pantataan toisilta. Tietoa panttaamalla voi säilyttää etulyöntiaseman kilpailussa työtehtävistä. Tieto voi toimia näin vallan välineenä ja vahvistaa omaa asemaa työyhteisössä. (Paloniemi 2008, 269.) Etenkin esimiesten on hyvä tiedostaa tällaiset seikat ja toimintatavat.

Helposti uutta omaksuvat ja oppimista haluavat työntekijät ovat työnantajalle tärkein joustava voimavara. Siksi organisaatioiden pitäisi etsiä uusin tehtäviin työntekijöitä, jotka hallitsevat entuudestaan erilaisia rooleja ja taitoja. Heidän rekrytoinnin jälkeen työnantajan pitäisi rohkaista vaihtamaan työtehtäviä riittävän usein. (Davenport & Prusak 1998, 65.) Organisaation sisällä työtehtäviä voidaan vaihtaa esimerkiksi henkilökierron avulla. Henkilökierron on tuettava henkilön omien osaamisen kehittämisen tavoitteiden lisäksi organisaation - vastaanottavan ja lähettävän - tavoitteita. Näin varmistetaan organisaation strategisen osaamisen kehittämistä.

Töiden organisoinnilla sekä työskentelytapoja ja -kulttuuria kehittämällä voidaan lisätä organisaation osaamista. Siksi hyvällä perehdyttämällä, mentoroinnilla, kehittäville työtehtävillä sekä ryhmä/tiimi-, pari- ja projektityöskentelyllä ja verkko-oppimisella on

suuri merkitys. Henkilökierto on tehokas tapa laajentaa osaamista. (Valtiovarainministeriö 2016a.) Lisäksi se on yksi hyvä menettelytapa sitouttaa hyvät osaajat organisaatioon (Viitala 2005, 262). Henkilökierto on parhaimmillaan suunnitelmallista ja pitkäjänteistä kehittämistoimintaa, joka liittyy organisaation työntekijöiden urasuunnitteluun. Tällöin osaamisen kehittämisen ohella tavoitteena on myös hyvien osaajien sitouttaminen organisaatioon. (Viitala 2009, 191.)

Valtionhallinnossa kunkin työntekijän osaamisen kehittämistarpeet käsitellään vuosittaisessa tulos- ja kehityskeskustelussa. Usein asiat kirjataan keskustelulomakkeeseen kehityssuunnitelmaksi, kuten poliisihallinnossa tehdään. Myös mahdollisia erillisiä osaamiskartoituksia voidaan käyttää. Työntekijän osaamista on kehitettävä koko työuran aikana, koska työn asettamat vaatimukset muuttuvat vuodesta toiseen. On myös tärkeää ennakoida tarvittavaa osaamista sekä suunnata toimia strategisesti haluttuun suuntaan. Täten osaamisen kehittäminen kytkeytyy strategiaan perustuvaan henkilöstösuunnitteluun. Osaamisen kehittämisessä on kyse paitsi yksilöiden, työntekijöiden myös organisaation kehittämisestä. (Valtiovarainministeriö 2016a.) Sisäasiainhallinnossa henkilökierto, yksi osaamisen kehittämisen muoto on nimenomaan kirjattu osaksi henkilön ja organisaation osaamisen kehittämistä (Sisäasiainministeriö 2012).

4. HENKILÖKIERRON AAKKOSET

Henkilökierto-termillä on useita synonyymeja. Vuoden 2016 alkupäivistä lähtien internetissä on ollut käytössä suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu Finto. Se sisältää myös yleisen suomalaisen asiasanaston (YSA). Finton mukaan saman merkityksellisiä termejä henkilökierrolle ovat tehtäväkierto ja työnkierto sekä sillä on läheinen merkitys käsitteelle osaamisen siirto.

Tutustuessani kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimustöihin kohtasin sisällöllisesti henkilökiertoa tarkoittaviksi termeiksi tai käsitteiksi työkierron, työnkierron, työn kierron, tehtäväkierron, työrotaation (ruotsiksi arbetsrotation tai personalrotation, englanniksi job rotation, work rotation tai task rotation), opinkierroksen, urakierron, sisäisen liikkuvuuden, henkilöstön liikkuvuuden sekä siirron ja vaihdon, jolloin kyseessä on ollut työtehtävien tietyn aikaa kestävä muutos tähdäten työntekijän kehittymiseen. Sen sijaan Valkaman ja Järvensivun (2006) sekä Hermannin (2001) käyttämän käsitteen työntekijän kierrättäminen, englanniksi employee swapping, "swoppaus" voidaan ymmärtää tarkoitettavan ajallisesti lyhyempää jaksoa kuin henkilökiertoa, joten tässä tutkimuksessa swoppaus-käsite ei sisälly henkilökierron synonyymisanastoon. Henkilökierron lähikäsite henkilöstön liikkuvuus tarkoittaa kaikenlaista organisaatioiden henkilöstöön liittyvää liikkuvuutta, jolloin henkilökierto on yksi henkilöstön liikkuvuuden muoto.

Tutkimukseni aihealueen ja valtion virkamiestaustani vuoksi käytän valtionhallinnon viimeksi käyttämää käsitettä henkilökierto tarkoittamassa työnantajan käytössä olevaa suunnitelmallista henkilöstön kehittämisen menetelmää, jossa työntekijä siirtyy joko oma-aloitteisesti tai työnantaja-aloitteisesti määräajaksi omalla palkallaan toiseen tehtävään. Tässä yhteydessä on todettava, että valtiohallinnossa näytetään silti käytettävän paikoin myös termiä tehtäväkierto henkilökierron rinnalla.

4.1 Henkilökiertojärjestelmän taustoitusta

Työn ja johtamisen kehittyessä tayloristisesta ajattelusta eteenpäin 1970-luvulla työn humanisointiliikkeen myötä alkoi nousta esiin työtehtävien uusia organisointimuotoja,

kuten työn kiertoa (henkilökiertoa) sekä muita työn laajentamisen ja rikastamisen keinoja (Järvinen, Koivisto & Poikela 2002, 34–35).

Varila (1992, 103) ajoittaa valtionvarainministeriön julkaiseman Kierto-oppaan vuoteen 1991. Toinen valtionhallinnon henkilökierto-opas julkaistiin vuonna 2001. Samana vuonna julkaistussa valtioneuvoston periaatepäätöksessä valtion henkilöstöpolitiikan linjasta (2001, 29) painotetaan henkilöstön liikkuvuutta hallinnon sisällä monipuolisen työkokemuksen hankkimiseksi. Yksitoista vuotta myöhemmin ilmestyi ajantasainen ja täsmennetty Valtionhallinnon henkilökierto-opas (2012), jonka valtiovarainministeriö ja Sitra ovat koonneet yhdessä valtion virastojen kanssa. Oppaassa neuvotaan suunnitelmallisen henkilökierron järjestämistä valtion virastoissa erilaisia urapolkujen tukemista ja strategialähtöisyyttä korostaen. Siinä korostetaan valtiotyönantajan tarkoitusta tukea henkilöstön sisäistä liikkuvuutta sekä rohkaista hankkimaan monipuolista kokemusta, sillä valtio haluaa sitoutua urakehitystä tukeväksi työnantajaksi. Valtioneuvostossakin on tuotu usein esille henkilökierron merkitys henkilöstön osaamisen - myös esimiesten - kehittämisessä sekä omassa organisaatiossa että organisaatiorajojen ja -tasojen yli. Lisäksi oppaassa on muistutettu valtionhallinnon henkilöstön, varsinkin ylimmän johdon toimimista yhteisenä resurssina ja osaamispääomana. (Valtiovarainministeriö 2012b, 5.)

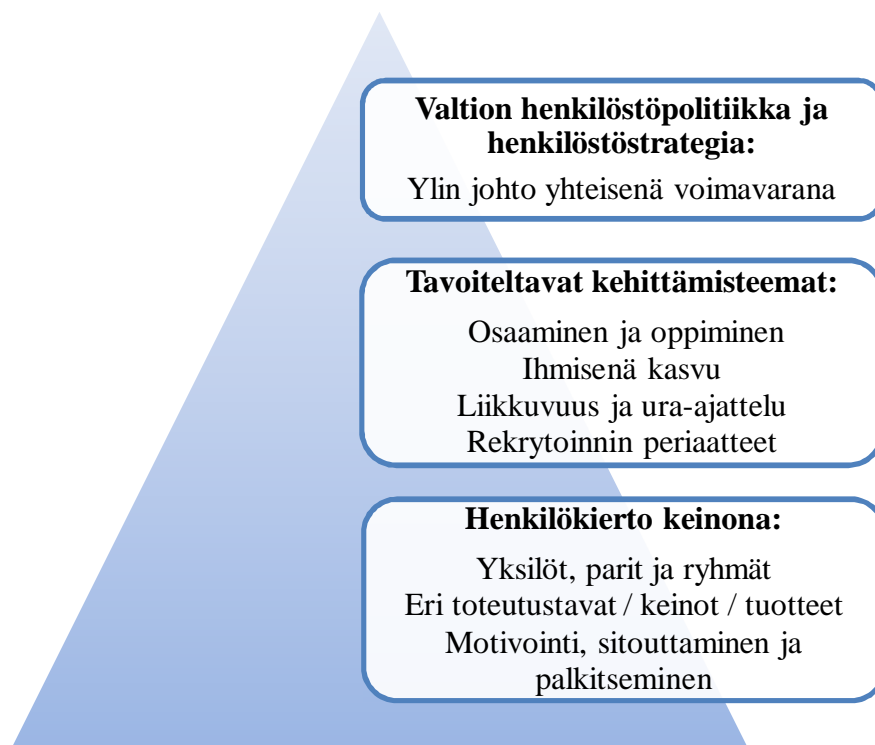
Sisäasiainministeriön (2012) hallinnonalan strateginen henkilöstösuunnitelma on laadittu vuosille 2013–2017. Tässä suunnitelmassa yhdeksi neljästä strategisesti tärkeistä valinnoista ja painopisteistä on valittu riittävän osaamisen sekä osaamisen kehittämisen valmiuksien varmistaminen. Sisäministeriössä kannetaan huolta lähivuosina poikkeuksellisen suuresta eläköityvien virkamiesten määrästä sekä siitä aiheutuvasta henkilöstön vaihtuvuudesta. Tähän varaudutaan muun muassa osaamisen hallinnan ja henkilökierron kehittämisen avulla. Yhdeksi tavoitteeksi on asetettu valtionhallinnon yhteisen henkilökiertojärjestelmän rakentaminen. Henkilöstön osaamista ja valmiutta siirtyä joustavasti tehtävästä toiseen halutaan parantaa liikkuvuutta ja osaamisen jakamista edistämällä. Laaja kokemukenttä rakentaa myös urakehityksen perustaa. Samalla korostetaan jokaisen henkilön omaa aktiivisuutta osaamisen kehittämisessä, mutta myös johtamisella on tärkeä rooli työntekijälähtöisessä ja osallistavassa kehittämisessä. (Sisäasiainministeriö 2012.)

Valtiotyönantajalla on erilaisia käytäntöjä osaamisen kehittämisen ja henkilöstön liikkuvuuden toteuttamiseksi. Henkilökierto on yksi suunnitelmallinen kehittämismuoto, ja yhtenä tavoitteena on saada valtionhallintoon yhä enemmän osaavia ja joustavia työntekijöitä. Valtionhallinnossa halutaan tukea konsernimaista ajattelua, työmotivaatiota, hiljaisen tiedon siirtämistä ja innovatiivisuuden lisäämistä konkreettisilla keinoilla, joista henkilökierto on yksi tapa. Henkilökiertojaksolla työntekijä siirtyy määräajaksi omalla palkallaan toiseen tehtävään. Jakson aikana työntekijän palvelussuhde säilyy lähettävään organisaatioon, joka myös vastaa kierron aikaisesta palkanmaksusta ja muista henkilöstökustannuksista. Täten henkilökiertolaisen vastaanottavalle yksikölle ei tule taloudellista painetta - sen sijaan käyttöön tulee uutta osaamista ja voimavaroja. Henkilökierto perustuu aina vapaaehtoisuuteen sekä yhdessä työntekijän, hänen esimiehensä sekä vastaanottavan tahon esimiehen tehtyyn sopimukseen tai pelisääntöihin. (Valtiovarainministeriö 2012a; Valtiovarainministeriö 2012b, 8.)

Valtion virkamieslain (1994) 20 §:ssä henkilökierto määritetään seuraavasti: ”Virkamies voidaan määräajaksi siirtää työskentelemään toisessa virastossa [...] ja myös muun työnantajan palveluksessa, jos siirto parantaa virkamiehen edellytyksiä virkatehtävien suorittamiseen tai edistää virkamiehen palvelussuhteen jatkumista tai virkamiehen työllistymistä ja jos vastaanottava työnantaja ja virkamies ovat antaneet siirtoon suostumuksensa. Virkamies on tämän määräajan virkasuhteessa siihen virastoon, josta hänet lähetetään.” Valtion virkamiesasetuksen (1994) 41 §:n mukaan edellisessä tarkoituksessa kuvatun virkamiehen siirrosta työskentelemään muualla päättää nimittävä viranomais. Kyseisen lain ja asetuksen kirjaukset viittaavat oman organisaation ulkopuolelle tapahtuvaan henkilökiertoon.

Henkilökierto voi olla organisoitua, järjestelmällistä, työparina toteutettavaa tai vertais-toimintaan perustuvaa. Kesto vaihtelee lyhyestä vierailusta enintään vuoden kestävään aikajaksoon. Henkilökierto on vapaaehtoisuuteen perustuvaa, jossa henkilön oma aloite ja motivaatio ovat lähtökohtina. Hyöty on oltava nähtävissä eri osapuolille. Henkilökiertoa suunniteltaessa on syytä miettiä sitä kaikista eri näkökulmista: valtionhallinnon, organisaation ja yksikön näkökulmasta. (Valtiokonttori 2016a.)

Myös Varila (1992, 14, 21, 64–66) on tunnistanut työssä oppimisessa ja henkilöstön kehittämässä yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatason. Samankaltaiset tasot kuvataan valtionhallinnon henkilökiertojärjestelmässä (kuvio 3): Valtionhallinto hyötyy henkilökierrosta ja muista henkilöstön liikkuvuutta edistävästä toimintatavoista, koska ne tukevat toivottua hallinnon strategista uusiutumista, vahvistavat julkisen hallinnon palvelukykyä ja lisäävät valtionhallinnon houkuttelevuutta työnantajana. Valtionhallintoon kuuluvat organisaatiot puolestaan saavat etua, kun osaaminen monipuolistuu ja syvenee sekä organisaatioiden keskinäiset verkostot vahvistuvat. Yksilönäkökulmasta katsoen henkilökierto vahvistaa omaa osaamista, ammatillista kehittymistä ja motivaatiota sekä tukee verkostoitumista, työntekijöiden urasuunnittelua ja avaa erilaisia mahdollisuuksia sijoittua työelämässä. (Valtiovarainministeriö 2012b, 7–10.)



KUVIO 3. Henkilökierto valtion henkilöstöpolitiikan toteuttajana.
(Valtiovarainministeriö 2012b, 10.)

Valtiovarainministeriön oppaan (2012b, 8) mukaan henkilökierto ei ole rekrytointia eikä se toimi perusteluna uusien virkojen perustamiselle. Se ei liioin ole lupaus uralla

etenemistä tai palkan korotuksesta. Kokemukseni mukaan henkilökierto voi ja saa toimia osana sisäistä rekrytointia, kunhan se ei ole ensisijainen rekrytointikeino. Ei ole liioin syytä kiistää henkilökierron käyttöä yhtenä rekrytoinnin muotona, joskaan tätä ei tehdä ensisijaisesti esimerkiksi palkkauksen takia tai tietyn virkamiehen tehtävän teettämistä toisella virkamiehellä. Muun muassa Rasi (2014, 119) on tutkimuksessaan todennut henkilökierron vähentävän rekrytointiongelmia.

Poliisihallinnossa henkilökierto on pääosin sisäistä, omassa poliisiyksikössä tapahtuvaa. Varsinkin suurissa poliisilaitoksissa kiertopaikoille on monia mahdollisuuksia, mutta yhtäläillä se on mahdollista myös pienissä poliisilaitoksissa, mikäli järjestelmä on luotu toimivaksi ja henkilökunta on tehty tietoiseksi mahdollisesta jonotusjärjestelmästä. Esimerkiksi Helsingin poliisilaitoksessa (2010) henkilökiertojärjestelmästä (työkierto) on laadittu ohje. Käytännön tasolla poliisilaitoksessa suositellaan vaihtovuoroista henkilökiertoa, jotta järjestelmää voidaan pitää yllä resurssien pysyessä samalla tasolla.

Casad (2012, 33–35) esittää henkilökiertoon liittyvän myös negatiivisia puolia: Organisaation tuottavuuden on todettu laskevan ja tyytymättömyyden lisääntyvän työntekijän negatiivisten käsitysten, menetetyn osaamisen, huonon työssä sopivuuden sekä työpaikan eriarvoisuuden kokemusten takia. Henkilökierron on koettu aiheuttavan lisätyötä ja kustannuksia kiertolaisen vastaanottavassa yksikössä. Henkilökiertolaisen lähettäneen yksikön työntekijät joutuivat tekemään myös poislähteneen työntekijän työt, kun ketään ei tullut tilalle. Jos joku saatiin tilalle, hänen perehdyttämiseensä, kouluttamiseensa ja kanssa käytyihin keskusteluihin meni paljon työaika. Samoin henkilökierrolta palaa- van vastaanottamiseen ja uudelleen perehdyttämiseen kuluu paljon työaika. Henkilökierrossa osaamista ja luotuja verkostoyhteyksiä häviää. Yhtenä vaarana on se, että hyvää työntekijää palkitaan antamalla henkilökierron kautta yhä uudelleen uusia tehtäviä, jolloin henkilö tulee saavuttaneeksi työtehtävän, jossa hän ei ole enää pätevä eikä kykenevä toimimaan. Useasti henkilökierrolla olleella työntekijällä on huonommat mahdollisuudet kehittyä jonkin alan varsinaiseksi erityisasiantuntijaksi. Lisäksi hyvien yhteistyöverkostojen luominen on vaikeampaa, ja henkilökierron takia tapahtunutta kokonaispalkan laskua ei ole koettu motivoivaksi.

4.2 Miksi henkilökiertojärjestelmä on luotu?

Henkilökierron tavoitteena on ammatillisten valmiuksien monipuolistuminen ja kynnyn madaltuminen siirtyä joustavasti tehtävästä toiseen. Se on myös eduksi urakehitykselle. (Valtiovarainministeriö 2012a.) On myös syytä korostaa esimerkiksi henkilökierron olevan pitkän tähtäyksen investointia organisaatioon. Yksilön näkökulmasta katsottuna osaamisen korostaminen ja organisaatiossa osaamisen kehittämiseen voimavarojen varaaminen vahvistavat kuulluksi tuleminen ja arvostuksen tunnetta sekä sitoutumista. (Lindmark & Örnevik 2006, 25.)

"Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan sellaisia tietoisesti suunniteltuja prosesseja, joiden oletetaan kehittävän henkilöstön pätevyyttä" (Varila 1992, 9). Toisinaan henkilöstökoulutus mielletään henkilöstön kehittämisen synonyymiksi. Henkilöstökoulutus on kuitenkin vain yksi henkilöstön kehittämisen väline, kuten on myös henkilökierto: kyseessä on työssä oppimisen keino, jonka mahdollisuuksia ei ole kunnolla hyödynnetty. Henkilökierto on tehokas menetelmä työssä oppimisen, ammatillisen joustavuuden ja monitaitoisuuden edistämiseksi. (Varila 1992, 8–9, 48–49.)

Valtionhallinnossa henkilökierron on ajateltu kehittävän konsernimaisen toimintatavan kehittymistä, innovatiivisuutta, työmotivaatiota ja hiljaisen tiedon siirtämistä. Se on myös osa valtion työnantajakuvan kehittämistä. Valtio työmarkkinalaitos kannustaa valtion virastoja ja niiden henkilöstöä henkilökiertojärjestelyihin. (Valtiovarainministeriö 2015.) Ei voi liioin olla korostamatta valtionhallinnon houkuttelevuutta työnantajana, joka mahdollistaa henkilökiertoon osallistumisen avaamalla kokemuspaiikkoja ja näköaloja sekä siten takaa osaamisen laajentamisen ja syventämisen. (Valtiovarainministeriö 2012b, 5–10.)

Henkilökiertolaiselle itselleen suurin hyöty on organisaation toiminnan ymmärtämisen laajentaminen ja syveneminen. Usein kierrossa oleva kokee saaneensa uutta mielenkiinnostusta työn tekemiseen. Varsinkin johtotehtävissä toimiva voi myös oman kokemuksensa kautta ymmärtää paremmin toimintoja ja prosesseja, joita koskevista asioista hän päättää. (Viitala 2009, 191.)

Helsingin poliisilaitoksen ohjeen mukaan henkilökierto voi olla työnantajan toimeenpanemaa tai työntekijän omaan aloitteeseen perustuvaa. Henkilökierron tavoitteena on henkilön ammatillisen osaamisen kehittyminen, laaja-alaistaminen ja syventäminen, henkilöstön liikkuvuuden tukeminen sekä organisaation joustavuuden lisääminen.

Työntekijän ollessa kiinnostunut henkilökierrosta asian voi ottaa esille vuosittaisessa tulos- ja kehityskeskustelussa tai muussa erikseen sovituksessa työntekijän ja esimiehen keskustelussa. (Helsingin poliisilaitos 2010.) Viime vuosien henkilöstökyselyjen mukaan Helsingin poliisilaitoksen työntekijöistä noin kaksi kolmesta on ollut halukas osallistumaan henkilökiertoon, joten kyse on varsin mittavasta henkilömäärästä ja osaamisen kehittämisen muodosta. Tämä asettaa merkittäviä johtamis- ja kehittämisvelvoitteita yhteensä noin 400 esimiehelle ja poliisilaitoksen johdolle sekä heitä tukevalle henkilöstöammattilaisten joukolle.

4.3 Henkilökierron osapuolet, toteutus ja prosessi

Henkilökierrossa toimijoita ovat 1) yksilö eli henkilökiertojakson toteuttava henkilö ja 2) lähettävä organisaatio eli henkilökiertojakson toteuttava henkilön työpaikka ja sen esimiehet, jotka ovat keskeisessä asemassa. Lisäksi 3) vastaanottava organisaatio eli henkilökiertojakson aikainen työpaikka ja sen esimiehet sekä nimetty tukihenkilö, perehdyttävä tai vastaava nimetty taho ovat tärkeitä henkilöitä kiertojakson onnistumisessa. Tarkoitus on pyrkiä tilanteeseen, jossa henkilökierto hyödyttää kaikkia kierron osapuolia. (Valtiovarainministeriö 2012b, 7, 19.)

Henkilökierto voidaan järjestää henkilön omassa organisaatiossa vaihtaen työtehtäviä oman organisaatiossensa sisällä tai siirtymällä toiseen saman organisaation yksikköön. Tällaisessa sisäisessä henkilökierrossa tavoitteena voi olla sijaisuuden hoitaminen, väliaikaisen työkuorman tasoittaminen, monipuolisella osaamisella rajatun tehtävän ja projektin vahvistaminen, hyvien työkäytänteiden levittäminen ja kehittäminen sekä esimerkiksi sairaustapauksessa tietyn kriittisen tehtävän tilapäinen hoitaminen. (Valtiovarainministeriö 2012b, 13.)

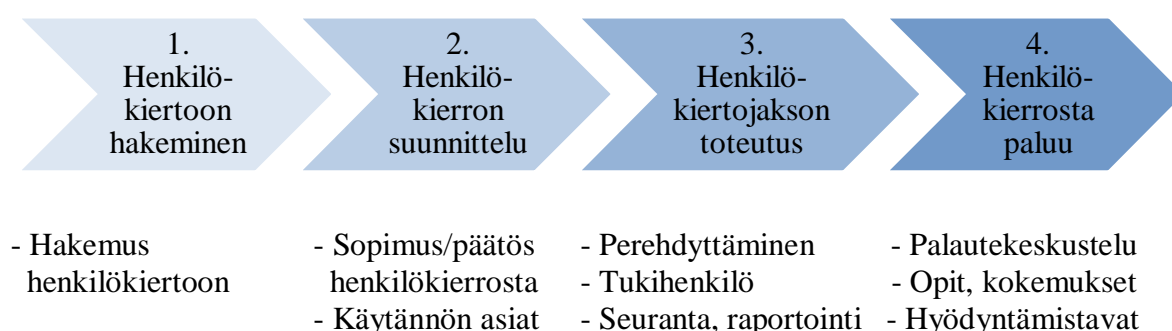
Varilan (1992, 93) mukaan ajallisesti henkilöierrossa on kyse lähtöhetkellä väliaikaiseksi hahmotettua työtehtävien tai työskentelyorganisaation vaihtoa, joka on luonteeltaan laadullinen eli sisältää aiempaan verrattuna katkoksen. Henkilökiertojakson ajaksi työntekijä siirtyy toiseen tehtävään palkkauksen pysyessä entisellään, samoin palvelussuhde säilyy omassa organisaatiossa. Kiertojakson pitäisi olla riittävän pitkä, jotta se takaa oppimiskokemuksen syntymisen sekä molemminpuolisen optimaalisen hyödyn varmistamisen. Henkilökierto perustuu vapaaehtoisuuteen, mutta työntekijän lisäksi aloitteellisena voi toimia työnantajan edustajana esimies. Henkilökiertoon lähtevän työntekijän, hänen esimiehensä/-miestensä ja vastaanottavan yksikön esimiehen/-miesten on sovittava kiertoon liittyvistä tavoitteista, seurannasta ja muista pelisäännöistä kirjallisesti. (Valtiovarainministeriö 2012b, 8, 10.)

Ulkoisella henkilöierrolla tarkoitetaan oman organisaation ulkopuolelle suuntautuvaa kiertoa sopivaan organisaatioon. Tällainen voi olla esimerkiksi samaan hallintoalaan kuuluva strateginen kumppaniorganisaatio, oman hallinnonalan ministeriö tai virasto, kuntasektori, yksityinen sektori, asiakasorganisaatio tai entuudestaan vieraahko organisaatio, josta halutaan ottaa oppia tai tehdä tiivistä yhteistyötä. Ulkoisen henkilöierron tavoitteena saattaa olla oman organisaation tietyn osaamisalueen vahvistaminen, verkoston laajentaminen tai kumppanuussuhteiden laajentaminen. (Valtiovarainministeriö 2012b, 13–14.)

Henkilökierto voi olla myös kansainvälistä. Tällöin voidaan syventää verkostoyhteistyötä ja kehittää kansainvälisten kumppaneiden kanssa yhteistyöprojekteja. Lisäarvoa saadaan, kun opitaan uusia substansseihin tai käytäntöihin liittyviä asioita. Samalla kielitaito kehittyy. Mikäli organisaatiolla itsellään ei ole kansainvälistä kumppanuusverkostoa tai erikseen kahdenkeskisiä virkamiesvaihtosopimuksia solmittuna, voi kansainväliseen virkamiesvaihtoon hakeutua esimerkiksi CIMOn (kansainvälisen henkilövaihdon keskus CIMO) ja pohjoismaisen virkamiesvaihdon kautta. (Valtiovarainministeriö 2012b, 15.) Tässä tutkimuksessa kansainvälisiin henkilökiertoihin ei perehdytä laajemmin.

Henkilökierto muodostuu neljästä vaiheesta (kuvio 4): 1) henkilökiertoon hakeutuminen, 2) henkilöierron suunnittelu, 3) henkilöierron toteutuminen ja 4) henkilöierron

ta paluu omaan organisaatioon, yksikköön tai työyhteisöön. Henkilökiertoon hakeutumisen aloitteen tekijänä voi toimia työntekijä itse, hänen esimiehensä ja joku muu organisaation taho. Esimiehen rooli henkilökiertoon hakeutumisessa on perin keskeinen. Esimiehen vastuulla on huolehtia kierron tavoitteiden perustumisesta lähtökohtaisesti organisaation strategiisiin tavoitteisiin. (Valtiovarainministeriö 2012b, 17, 19.) Esimerkiksi Helsingin poliisilaitoksen ohjeessa (2010) esimiehen vastuu tulee korostetusti esiin eri vaiheissa. Kyse on osaamisen johtamisesta ja henkilöstöjohtamisesta.



KUVIO 4. Henkilökierron prosessi
(Valtiovarainministeriö 2012b, 18.)

Henkilökierron tunnistaminen strategiseksi kehittämismenetelmäksi ja kirjaaminen esimerkiksi toiminnalliseen strategiaan, tulossopimukseen sekä tulos- ja kehityskeskustelun runkoon vahvistaa sen roolia koko henkilökuntaa koskevana tasa-arvoisena menetelmänä. Organisaation toivomaa ja sitä vahvistavaa, tavoitteellista henkilökiertoa voitaisiin lisätä kannustavuudella. Osaamisen vankistuminen ja monipuolistuminen, oman urakehityksen tukeminen sekä työtehtävien monipuolisuuden ja vaativuuden lisääntyminen ovat esimerkkejä henkilökohtaisista kannustimista. Yksi keino on myös pohtia palkkausta henkilökierron jälkeen, mikäli henkilön osaamisen vahvistumisen ja työtehtävien vaativuuden voidaan katsoa kohtaavan toisensa. (Valtiovarainministeriö 2012b, 20.)

Henkilökiertoon hakeminen

Työntekijä sopii yhdessä esimiehen kanssa henkilökierron kohteesta. Suositeltavaa on, että kiertoon haluava henkilö ensin keskustelee asiasta oman esimiehensä kanssa esimerkiksi tulos- ja kehityskeskustelussa. Sopivien yksiköiden ja työtehtävien kartoittamisesta ja yhteydenottojen vastuista sovitaan yhdessä. Päätöksen henkilökierrosta tekevät lähettävän ja vastaanottavan organisaation tai yksikön esimiehet yhdessä, ja päätös myös dokumentoidaan. Esimiehen tehtävänä on rohkaista henkilökierrosta kiinnostunutta työntekijää sekä kannustaa tätä uuden kokemuksen hankkimiseen ja oppimiseen. Kierrosta saadut hyödyt ovat pitkäaikaisia. Kiertoon lähtevällä olisi hyvä olla vahva oman organisaation ja sen alan tuntemus, joten usein henkilökiertoa ei suositata äskettäin organisaatioon tulleiden henkilöiden kohdalla. (Valtiovarainministeriö 2012b, 18–20.)

Henkilökierto pitäisi mahdollistaa ja saada kiinnostavaksi mahdollisimman monelle. On myös hyvä huomioida mahdolliset henkilökiertoon lähtemisen kieltämisen vaikutukset: työntekijä voi päätyä vaihtamaan työpaikkaa tai ainakin hänen työmotivaationsa ja sitoutuneisuutensa heikkenee. Tärkeää on mahdollistaa kierto myöhemmin, jos sitä ei voida järjestää juuri tietyllä hetkellä - asian käsittely edellyttää esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Joskus esimiehet voivat tunnistaa työntekijöitä, jotka pyrkivät erilaisia keinoja hyödyntäen vaihtamaan organisaatiota, yksiköitä tai tehtäviä niin usein, ettei erilaisista vaihtotoimista ole enää oman organisaation kannalta hyötyä. (Valtiovarainministeriö 2012b, 19–20.) Tämänkaltaisten tilanteiden havaitseminen vaatii esimiehiltä tarkkaa punnintaa myös siitä suhteessa, etteivät muut työntekijät koe esimiesten antavan periksi samojen työntekijöiden kiertotoiveille muiden henkilöiden toiveiden jäädessä taustalle.

Henkilökierto ei houkuttele tai se voi jopa pelottaa, jos siihen liittyy epävarmuustekijöitä ja epäselvyyksiä. Nämä voivat koskea esimerkiksi työuran kehittymistä ja muita etuja, omia työtehtäviä henkilökierron päättymisen jälkeen tai työyhteisön reaktioita toiseen yksikköön lähdetessä tai sieltä palattaessa. Omien työtehtävien hoitaminen kierron aikana voi saada aikaan kuormitusta kiertoon lähtevälle, mutta myös muut työyhteisön jäsenet voivat kokea työkuorman kasvamista, jos esimies ei ole ennalta miettinyt töiden järjestelyjä kuntoon. Esimiehen on käytävä työntekijän kanssa keskustellen läpi

henkilökiertoon liittyvät mahdolliset väärät käsitykset ja mielikuvat. Lisäksi esimiehen on keskusteltava myös muiden työntekijöiden kanssa ja järjestettävä asiat niin, että kukaan työntekijöistä ei kokisi kiertoon lähtemisen nostattavan kielteisiä tunteita. (Valtiovarainministeriö 2012b, 19–20, 23.) Kaikki esimiehet eivät välttämättä koe henkilökiertoa positiiviseksi asiaksi varsinkaan silloin, jos resurssit ovat entuudestaan tiukoilla.

Henkilökierron suunnittelu

Henkilökierron suunnitteluun on alusta asti sitoutettava kiertoon lähtijä, lähettävän organisaation esimies ja vastaanottavan organisaation esimies. Lisäksi vastaanottavan organisaation nimeämä kierron tukihenkilö on hyvä nimetä jo tässä vaiheessa. Suunnittelun tuloksena syntyvät ainakin seuraavat asiakirjat: henkilökiertosuunnitelma, kirjallinen päätös henkilökierron toteuttamisesta (sopimus) ja seuranta, raportointia ja arviointia koskeva asiakirja. (Valtiovarainministeriö 2012b, 21.)

Suunnitteluvaiheessa on tärkeää käsitellä, sopia ja kirjata johonkin edellä mainittuun tai mainittuihin asiakirjoihin henkilökierron tavoitteet kaikkien kolmen osapuolen hyödynäkökulmasta. Tavoitteille on hyvä asettaa myös mittarit. Lisäksi on syytä sopia ja tehdä kirjaukset työtilasta, työvälineistä ja yhteydenpidosta omaan organisaatioon. Kierron ajankohdasta sopiminen on yksi oleellisimmista seikoista. Keskimäärin alle puolen vuoden henkilökiertojakso koetaan liian lyhyeksi ja noin vuoden mittainen jakso hyödylliseksi. Ajankohdan sopimisessa on hyvä huomioida riittävän pituisen perehdyttämisyksikön järjestäminen. (Valtiovarainministeriö 2012b, 21–22.)

Vastaanottavassa organisaatiossa perehdyttämisen vastuu on esimiehellä, jonka tueksi voidaan nimetä perehdyttämisessä auttava tukihenkilö tai vastaava. Perehdyttäminen ei ole kertaluonteinen tapahtuma, vaan sitä jatketaan kiertojakson aikana jatkuvilla ja ennalta sovittavilla jakson etenemistä tukevilla tapaamisilla. Myös vastaanottavan organisaation työyhteisö sekä henkilökierron päätyttyä lähettävän organisaation työyhteisö tarvitsevat perehdyttämistä kyetäkseen vastaanottamaan kierrolla olleen työntekijän. Tällöin tarkoituksena on tukea organisaatiota tunnistamaan niitä keinoja, joilla henkilökierrolta palaavan työntekijän osaamista ja opittua saadaan jaettua ja hyödynnettyä koko työyhteisölle. (Valtiovarainministeriö 2012b, 21–22.)

Henkilökiertojakson toteutus

Kierrossa olevan työntekijän palvelussuhde säilyy lähettävään organisaatioon, mutta silti hän on osa hänet vastaanottavan organisaation työyhteisöä. Vastaanottavan organisaation on huomioitava uusi työntekijä samalla tavoin kuin muutkin työyhteisön jäsenet. Nimetyn tukihenkilön tehtävänä on perehdyttää myös organisaation toimintakulttuuriin ja epävirallisiin toimintoihin. Vastaanottavan organisaation on hyvä tiedostaa, että henkilökiertojakso antaa mahdollisuuden vastavuoroiseen oppimiseen. Henkilökiertoon tulevan työntekijän aiempaa osaamista ja näkemyksiä kannattaa hyödyntää avoimesti ja suunnitellusti. (Valtiovarainministeriö 2012b, 24–25.)

Henkilökiertolaisen on tärkeää pitää yhteyttä omaan organisaatioon kiertojakson aikana ennen kierron aloitusta kirjallisesti sovitulla tavalla. Tällöin työntekijä on riittävästi tietoinen oman organisaationsa asioista, ja yhteenkuuluvuuden tunne lähtötyöyhteisöön säilyy; lisäksi se tukee myöhempää paluuta. Oman organisaation työtehtävien mukana tuomista pitäisi välttää, mutta aina se ei ole mahdollista. Mikäli kuitenkin osa työtehtävistä seuraa siirtyvän työntekijän mukana, on pidettävä erityisesti huolta siitä, että työtehtävien kokonaismäärä pysyy kohtuullisena ja että lähettävällä ja vastaanottavalla organisaatiolla on samansisältöinen tieto tehtävistä ja niiden vaatimasta työajan käytöstä. (Valtiovarainministeriö 2012b, 25–26.)

Henkilökiertoon osallistuvan työntekijän asenteella ja motivaatiolla on ratkaiseva merkitys kierron onnistumisessa. Ennakkoluuloton, utelias, uuteen tehtävään ja työyhteisöön avoimesti ja innokkaasti suhtautuva hyväkäytöksinen työntekijä mitä todennäköisimmin oppii uusia asioita ja saa erilaisia kokemuksia työuralleen. Sama pätee vastaanottavan työyhteisön työntekijöihin: kyräilyn sijaan henkilökiertoon tulleen työntekijän huomiointi ja häneen avoin suhtautuminen sekä aiemman kokemuksen ja näkemyksien hyödyntäminen mahdollistavat myös vastaanottavan organisaation hyötynäkökulma täyttymisen. (Valtiovarainministeriö 2012b, 25–26.)

Joskus henkilökierto joudutaan keskeyttämään ennen suunniteltua päättymisajankohtaa. Syinä voivat olla merkittävät muutokset lähettävän tai vastaanottavan organisaation henkilöstömäärässä tai henkilökierrossa olevan työntekijän tehtäväkuvaan liittyvissä

asioissa. Myös työntekijän oma elämäntilanne voi olla keskeyttämisen taustalla. Kaikilla osapuolilla on oikeus ja myös vastuu käsitellä henkilökiertojakson päättämistä. Tällöin päätöksenteossa on kuunneltava kaikkia osapuolia tasapuolisesti. (Valtiovarainministeriö 2012b, 25.)

Henkilökierrosta paluu

Kierron päätyttyä henkilökierrolla ollut laatii raportin tavoitteiden saavuttamisesta sekä oppimastaan ja kokemuksistaan. Tämä vaihe tukee jaksolle asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä auttaa työntekijää tunnistamaan ja hyödyntämään oppimiaan asioita ja pohtimaan niiden hyödyntämismahdollisuuksia. Raporttiin kirjatut asiat on syytä käydä läpi sekä vastaanottavan että lähettävän organisaatioesimiehen kanssa. (Valtiovarainministeriö 2012b, 22–23.)

Työntekijän paluuseen liittyvät asiat on suunniteltava hyvissä ajoin ennen kiertojakson päättymistä, mielellään jo ennen jakson alkua. Jakson aikana paluusuunnitelmia on hyvä arvioida säännöllisesti niitä tarvittaessa täsmentäen. Henkilökiertojakson päättyessä molempien organisaatioiden on varmistettava työntekijän siirtymisen sujuvuus sekä työtehtävien että osaamisen jakamisen näkökulmista. Henkilökiertoon osallistuvien määrää, ajanjaksoja ja kiertotyyppiä on hyvä seurata analyysiä ja arviointia varten. (Valtiovarainministeriö 2012b, 26–27.)

Organisaation henkilökierrolle antama arvostus ja kierron strategisen hyödyn ymmärtäminen ilmenevät juuri jakson päätösvaiheessa. Opittujen asioiden, kokemusten ja näkemysten jakaminen ei saa jäädä vain henkilökierrosta palaavan työntekijän vastuulle. Joskus henkilökierrosta palaava voi kohdata vähättelyä eikä työyhteisö ole halukas jakamaan ulkopuolelta tulevia oppeja, kokemuksia ja näkemyksiä. (Valtiovarainministeriö 2012b, 26–27.) Tässä vaiheessa esimiehen rooli ja tehtävä ovat oleellisia: hänen on valmisteltava, suunniteltava ja toteutettava paluuseen liittyvät asiat siten, että hän tukee työyhteisöön palaavaa työntekijää ja osallistaa muut työyhteisön jäsenet opitun osaamisen jakamiseen ja vastaanottamiseen esimerkiksi palaverissa tai ohjatussa ryhmäkeskustelussa.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tarkastelen Helsingin poliisilaitoksen työntekijöiden ja esimiesten haastatteluista muodostunutta aineistoa ensin taustatekijöiden osalta. Sen lisäksi kuvaan erilaiset henkilökiertotehtävät sekä kierrolle lähtemisen tarkoitusperät ja kiertoon liittyvät ennakkoodotukset. Henkilökiertoprosessiin sekä esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät seikat käsittelen työntekijä- ja esimiesryhmittäin. Lisäksi tarkastelen aineistoa haastateltavien esiin tuomien mahdollisuuksien ja hyötyjen sekä pelkojen ja uhkien sekä kehittämisajatusten näkökulmista aihealueittain.

Tiedot taustatekijöistä

Tutkimuksessa haastateltuja työntekijöitä oli kuusi ja esimiehiä viisi. Tutkimushenkilöt edustivat kaikkia ammattiryhmiä ja kaikkia Helsingin poliisilaitoksen toimintayksiköitä, kun esikuntamaiset toiminnot luetaan tässä työssä yhdeksi toimintayksiköksi: Hälytys- ja valvontayksikkö, Erityistoimintayksikkö, Lupapalveluyksikkö, Rikostorjuntayksikkö, Vakavan rikollisuuden tutkintayksikkö ja esikuntamaiset toiminnot (Esikunta, Oikeudelliset asiat, Viestintä). Haastatelluista valtaosa oli poliisimiehiä.

Kaikista tutkimushenkilöistä miehiä oli seitsemän ja naisia neljä. Työntekijät olivat 35–57-vuotiaita. He olivat työskennelleet Helsingin poliisilaitoksessa 11–33 vuoden ajan, joten heidän voidaan todeta olevan poliisilaitoksen pitkäaikaisia työntekijöitä. Osa heistä oli esimiehiä, mutta he olivat ilmoittautuneet haastateltavaksi työntekijän roolissa, ja näin myös haastattelut suoritettiin. Esimiehet olivat 40–59-vuotiaita päällystön edustajia organisaation eri tasoilta. He olivat työskennelleet Helsingin poliisilaitoksessa pitkään, 14–35 vuoden ajan. Esimieskokemusta oli kertynyt 5–26 vuoden ajalta. Haastateltavien joukossa ei ollut yhtään tämänhetkistä työntekijä–esimies -paria.

5.1 Henkilökiertotehtävät sekä kiertoon liittyvät motiivit ja odotukset

Seuraavassa taulukossa 1 on kuvattu työntekijöiden omat sekä esimiesten kertomat alaistensa lähtöorganisaatioon ja vastaanottavaan organisaatioon liittyvät tehtäväalueet anonymiteettisuoja huomioiden. Tarkoitus on kuvata sitä erilaista kirjoa henkilökierto-

tehtävistä, joka tuli ilmi haastatteluissa. Anonymiteettisuojaan vuoksi henkilökiertotehtäviä ei luokitella erikseen työntekijöiden eikä esimiesten kertomaksi. Samasta syystä toisiin valtionhallinnon organisaatioihin tai sieltä Helsingin poliisilaitokseen suuntautuneita muutamia henkilökiertotehtäviä ja -paikkoja ei ole mainittu taulukossa.

TAULUKKO 1. Tehtäväalueet/-paikat ennen henkilökiertoa ja henkilökierron aikana haastateltujen työntekijöiden ja esimiesten kertomana.

Lähtöyksikön tehtäväalue	Vastaanottavan yksikön tehtäväalue eli henkilökiertotehtäväalue
Hälytys- ja valvontatehtävät (4 kpl)	Pitkäkestoiset/vaativat rikostutkintateht:t
Hälytys- ja valvontatehtävät (3 kpl)	Lupapalvelutehtävät
Hälytys- ja valvontatehtävät (2 kpl)	Eriyistoimintatehtävät
Hälytys- ja valvontatehtävät (2 kpl)	Päivittäisrikostutkintatehtävät
Eriyistoimintatehtävät (4 kpl)	Henkilösuojaustehtävät
Eriyistoimintatehtävät (3 kpl)	Pitkäkestoiset/vaativat rikostutkintateht:t
Eriyistoimintatehtävät (2 kpl)	Päivittäisrikostutkintatehtävät
Lupapalvelutehtävät	Pitkäkestoiset/vaativat rikostutkintateht:t
Päivittäisrikostutkintatehtävät (2 kpl)	Pitkäkestoiset/vaativat rikostutkintateht:t
Päivittäisrikostutkintatehtävät	Lupapalvelutehtävät
Tutkinnan sihteeritehtävät (4 kpl)	Esikuntamaiset sihteeritehtävät
Pitkäkestoiset/vaativat rikostutkintateht:t (3 kpl)	Erilaiset pitkäkestoiset/vaativat rikostutkintateht:t kuin lähtöyksikössä
Pitkäkestoiset/vaativat rikostutkintateht:t	Päivittäisrikostutkintatehtävät
Esikuntamaiset asiantuntijatehtävät	Pitkäkestoiset/vaativat rikostutkintateht:t
Eriyistoimintatehtävät	Toinen poliisiyksikkö
Toinen poliisiyksikkö (3 kpl)	Eriyistoimintatehtävät
Lupapalvelutehtävät	Toinen poliisiyksikkö

Käytännössä Helsingin poliisilaitoksessa poliisimiesten henkilökierrot ovat aiempina vuosina suuntautuneet pääosin hälytys- ja valvontatehtävistä päivittäisrikostutkintatehtäviin tai sittemmin pitkäkestoisiin/vaativiin rikostutkintatehtäviin taikka päivittäisrikostutkintatehtävistä pitkäkestoisiin/vaativiin rikostutkintatehtäviin. Tutkimusaineistossa nousi esiin muitakin vaihtoehtoja, mikä osoittaa henkilökierron aikaisten tehtävien monipuolista mahdollisuutta suuressa poliisilaitoksessa.

Työntekijätutkimushenkilöt suunnittelivat henkilökierrolle lähtemistä pääosin puolesta vuodesta yhteen vuoteen ennen kuin ottivat asian puheeksi esimiehistön kanssa. Henkilökiertojaksojen määrät vaihtelivat yhdestä kerrasta viiteen kertaan henkilöä kohti tähänastisen työuran aikana. Haastateltujen työntekijöiden henkilökierrot toteutuivat vuosien 2006 ja 2015 välillä. Kaikkien haastateltujen kertomana henkilökierron pituus vaihteli kolmesta viikosta yhteen vuoteen, joka on poliisin palkkausjärjestelmän soveltamisohjeen mukainen maksimaalinen henkilökierron pituus.

Työntekijätutkimushenkilöistä viisi kuudesta oli siirtynyt henkilökiertoyksikköön töihin joko suoraan henkilökierron päätteeksi tai myöhemmin. Esimiestutkimushenkilöiden kertoman mukaan heidän alaisinaan olleet työntekijät olivat pääsääntöisesti siirtyneet henkilökiertopaikkaan toistaiseksi.

a) Henkilökiertoon hakeutumisen motiivit

Työntekijät:

Muutama haastateltava kertoi halunneensa työhönsä virkistystä ja lisää motivaatiota, "buustia". Aiemmat työtehtävät olivat jo hallussa, ja uuden oppimisen halu oli vahva. Lisäksi aiemmassa työtehtävässä ei tullut vastaan enää mitään uutta, ja kyllästymistä oli havaittavissa. Työntekijät kokivat ikään kuin polkevansa paikallaan uusien haasteiden puuttuessa. He kaipasivat haasteellisempia ja virtaviivaisempia tehtäviä.

[Vahvin syy henkilökiertoon hakeutumiseen oli] ... motivaation löytäminen. Vielä kun alkoi miettiä, että tässä oli vielä niin monta vuotta työaika. Alkoi vähän niin kuin itsensä motivoiminen. Ehkä siinä oli kuitenkin se suurin taustalla, että nyt jotain pitäisi tehdä. Alkoi vähän niin kuin leipiintymään tuohon [silloisen työtehtävän] hommaansa. Kyllä se vaan siinä oli taustalla.

Ei siinä nyt tullut enää oikein mitään uutta ihmeellistä, ei hirveän suuria yllätyksiä päivittäin viikoittain, ainakaan mulle. (HT2)

Ja mä olin vähän sitä mieltä, että mä osaan ja se ei tuonut mitään uutta, ja tätä oli jatkunut useamman vuoden... (HT1)

[Henkilökierron kautta halusi saada]... dynaamisemmat työtehtävät... vauhdikkaampaa työskentelytapaa... saa motivaatioon buustia siitä, että kun työtehtävät ovat nopeampia, helppoja, selkeämpiä, niin tulee itselle käsitys siitä, että saa jotain aikaankin. ... Onhan se henkisesti kivempaa, mun luonteelle. (HT3)

Lisäksi työntekijä kertoi työn stressaavan, ja hänellä oli jaksamisongelmia. Tarkoitus oli katsoa uusia näkymiä ja etsiä uusia työtehtäviä. Mielessä oli myös kokonaan uuteen ammattiin kouluttautuminen, mutta hän ajatteli ensin etsiä ratkaisua henkilökierron kautta. Silloin virka-asemalla eikä palkallakaan ole välttämättä merkitystä. Tässä vaiheessa peruspalkka sekä haitta- ja työaikakorvaukset olivat toissijaisia, kunhan työtehtävät olisivat mielekkäitä.

Se ikään kuin jo ajautui vähän siihen, että joko lähdetään [muihin] töihin tai sitten ihan uutta katsomaan. ... Oli vähän niin kuin muki tyhjä. (HT1)

Huomasi, että tuollaiset jotkut niin kuin palkat, haitat ja tuommoiset, ne on ihan [itselle merkityksettömiä]... (HT2)

Yksi haastateltavista pohti työuraansa pidemmällä aikaikkunalla. Hän halusi varautua mahdolliseen siirtoon, jolloin hänellä olisi tietoa erilaista työtehtävistä ja -yhteisöistä ja siten olisi parempi mahdollisuus päästä halumaansa tehtävään.

Jos tarvitsee jossain vaiheessa siirtyä, mä tiedän minne mennä ja mulla voi olla paremmat saumat päästä sinne tehtävään. Lähinnä tulevaisuuden kirjoittamista, suunnitelmallisuutta. [...] Vanhuuden varalle varautumista. (HT4)

Haastateltujen työntekijöiden joukosta nousi esiin myös poliisilaitoksen organisaatio uudistuksen vaikutus henkilökiertotarpeeseen. Työntekijä tunnisti tulevan muutoksen koskevan itseään ja alkoi etsiä uusia vaihtoehtoja. Hän ilmoittautui halukkaaksi poliisi-

laitoksen intrassa julkaistuun henkilökiertotehtävään. Lisäksi oli tulossa tietojärjestelmämuutos, jonka haltuunottoon ja kouluttamiseen tarvittiin lisätyövoimaa.

Se lähti siitä tilanteesta, että meillehän oli tulossa [uusi tietojärjestelmä]. ... Silloin [organisaatiouudistuksen ollessa tulossa] mä ajattelin, että "aha, tämä loppuu nyt homma"... Mä jäin miettimään, että mitähän mä nyt sitten teen ... Sitten mä luin tästä ja mä laitoin sen mun hakemuksen, että olisin kiinnostunut... ja sitten [tietty esimies] soitti mulle, että "kokeillaan"... (HT6)

Joskus henkilökierrolle lähtemiseen voi vaikuttaa se, että ei ole enää mahdollista työskennellä yöaikaan.

Olen jutellut... kierrolla olevien kanssa... ovat tykänneet ihan älyttömästi... tämä [kaksivuoro- tai päivätyön tekeminen] on ihan jees... ei enää jaksanut, ei oikeasti enää jaksanut noita yövuoroja... aikansa kutakin... (HT2)

Henkilökierron taustalla voi olla myös sairaustapaus, jolloin työntekijän ei ole ollut mahdollista tehdä silloista perustehtävänsä, mutta työntekijän aloitteesta työterveyslääkäri on arvioinut toisenlaisen työtehtävän tekemisen mahdollisuuden. Mikäli työnantajan arviointi on samansuuntainen, on henkilökierron katsottu olevan toteuttamiskelpoinen.

Muutama haastateltava kertoi keskustelleensa kurssikaveriensa tai muiden työkaveriensä kanssa siitä, että heitä kiinnostaisi kokeilla muita työtehtäviä henkilökiertona. Kaverit kannustivat hakeutumaan samaan yksikköön, jossa he työskentelivät. Yksi työntekijä kertoi, että henkilökierron mahdollisuudesta oli tehty kirjaus jo vuosia aiemmin tulos- ja kehityskeskustelulomakkeelle.

Tuli vaan puhetta, että kiinnostaisi... Sieltä alkoi [kurssikaverit] jopa vähän kannustaa, että "hae ihmeessä". Päätinpä vaan sitten, että mikä ettei. (HT2)

Haastatteluissa tuli esiin se, että henkilökierron alkuperäinen tarkoitus ei ollut jäädä toiseen yksikköön töihin, vaikka näin myöhemmin kävikin. Muutama työntekijä kertoi ensisijaisesti myös halunneensa lähteä kokeilemaan muita työtehtäviä ja oppimaan uutta.

Pääasiassa ajattelin, että mennään nyt katsomaan, millaista se on. ... Ei kyllä, en voi sanoa, että oli aikomus lähtiessä, että "tänne mä jään". Ajattelin, että se on kierto, että mennään nyt katsomaan ja oppimaan vähän uutta. (HT2)

Täytyy lähteä kokeilemaan. Liikaa ei saa yhtä hommaa siinä mielessä rikastaa ja olla täysin sidottuna siihen. (HT5)

Esimiehet:

Esimiehet nostivat omien työntekijöidensä ja heidän alaisiksi tulleiden henkilökiertolaisten motiiveista esiin etenkin ammattitaidon syventämisen ja osaamisen laajentamisen sekä työn sisällön rikastamisen. Osa henkilökiertolaisista oli varta vasten lähetetty tutustumaan uuteen toimintaympäristöön ja hakemaan uusia työmenetelmiä sekä muita hyviä käytänteitä. Työntekijöille oli myös annettu tehtäväksi hakea uutta tietoa tietyltä aihealueelta, jotta jatkossa yksikössä hoidettaisiin paremmin omia työtehtäviä.

[Henkilökiertoon lähtemisen motiivina on ollut] osaamisen laajentaminen ja monipuolistaminen. (HE4)

[Henkilökiertolaiset] haluavat nähdä, mitä tämä [tietty tehtäväalue] puoli on... että kyllä ne tulevat ihan oikeasti hakemaan sitä osaamista ja kokemusta. Ja aika moni haluaa sitten jäädäkin. (HE5)

... lähdetään hakemaan osaamista tai yksittäistä taitoa tai... tutustumista toimintaympäristöön peilaten omaan tehtävään... (HE3)

Ne halusivat sieltä [toisesta yksiköstä] hakea työlleen rikastusta... sieltä kautta hakea syvennystä tänne... opitaan vähän työmenetelmiä ja opitaan tuntemaan laajemmin ammattirikollisuutta... (HE2)

Osaamisen laajentamisen ja monipuolistamisen sekä uuden oppimisen lisäksi henkilökierron motivaatioksi nimettiin voimaantumisen tarve ja henkilökohtaiset syyt. Myös mahdollisen pysyvän tehtävämuutoksen myötä tapahtuva myönteinen palkkamuutos koettiin yhdeksi motiiviksi henkilökierron jälkeiselle ajalle.

Jos sä pitkään olet ollut samoissa tehtävissä, niin sitten sä... toki laajentaa osaamista, mutta jonkinlainen semmoinen... buustaus siihen omaankin työhön, että ottaa vähän, katsoo jonkin toisen työn hetkellisesti. (HE4)

... jos ei oikein jaksa enää painaa yövuoroa, niin täällä on päivätyö. (HE5)

Lähtökohtaisesti se [motiivi henkilökierrolle] on uuden oppiminen, uuden kokemuksen hankkiminen, osaamisen laajentaminen - siis tätähän siellä on. ... Sitten onhan sitä muunlaistakin motivaatiota, että haluaisi vähän vaihtelua tai yhtään ei enää "hutsita" tai... joku on kertonut, että jossakin olisi jotain houkuttelevampaa. ... Kyllä mä uskon ihan siihen vilpittömään että se motivaatio tulee siitä uuden oppimisesta. Sittenhän voi olla jotain muuta... voi olla tällaisia henkilökohtaisiin olosuhteisiin liittyvää... Itse asiassa kyllä niitä ihan reilusti sanotaankin ulos että... "mä haluaisin kentälle, että mä pystyisin siellä tekemään pitempää työvuoroa, ettei tarvitsisi [toisesta kaupungista] ajaa joka päivä töihin". ... Perhe, lapsen hoito, työmatkat, tämän tyyppiset asiat. (HE5)

Joitakin... voi [henkilökierron jälkeen] auttaa ihmistä jäämään tänne pysyvästi... verrattuna [tiettyyn tehtäväalueeseen] nuo vaativuustasot on kuitenkin pikkasen paremmat. (HE5)

Joissain poliisilaitoksen fyysisesti raskaissa työtehtävissä työntekijän kronologisella iällä alkaa olla merkitystä, joten heidän ja heidän esimiestensä on pohdittava uusia työtehtäviä ajoissa. Tällöin työntekijät itse toimivat aktiivisena esimiehen tukiessa ja luodessa mahdollisuuksia.

Katselivat... omaa uraansa, kuten kuuluu tehdäkin... hiekka tiimalasissa alkaa... valua tyhjiin ja pitäisi miettiä uraa sitten tämän [tietyn työtehtävän] jälkeen ja olisivat sen kokeneet mielekkääksi. (HE2)

Toisaalta karut tosiasiat: harmaapartaiset miehet ei enää juoksentele tuolla pitkiä matkoja... (HE3).

Jotkut työntekijät opiskelevat vapaa-aikanaan korkeakoulututkintoa. He eivät välttämättä tule löytämään uusia työtehtäviä omasta yksiköstä tai koko poliisilaitoksesta, jolloin henkilökierto toisessa yksikössä oli tarpeellinen heidän työuransa kehittymisen mahdollistamiseksi.

[Muutama työntekijä]... opiskelee yliopistossa... ja he ajattelevat... että jos he aikovat edetä esimieheksi organisaatiossa he eivät välttämättä löydä paikkaa meidän yksiköstä eivätkä välttämättä muustakaan [lähitoimintayksiköstä], vaan heidän siviilitutkintonsa edesauttaisi uraa [toisella tehtäväalueella]. Sitten he päätyivät, että he lähtevät [edellä mainitulle tehtäväalueelle henkilökiertoon]. (HE2)

Muista poliisilaitoksen yksiköistä henkilökierrolle tulevien kohdalla oli havaittavissa, että heidän ensisijainen tarpeensa olisi jatkossa päästä rekrytoitumaan ja siirtymään henkilökiertopaikkaan, vaikkakin kierron motiiviksi nimettiin myös ammattitaidon laajentaminen.

Hyvin yleinen on se perustelu [henkilökierrolle], että se seuraava uravaihe, siihen kouluttautuminen ja kokemuksen hakeminen siitä työstä, joka seuraavana uravaiheena kiinnostaa, että sitten pystyisi tavallaan varteen otettavana hakijana hakemaan sitä tehtävää, jos näitä tulee auki. (HE3)

[Henkilökiertolainen] oli selvästi kiinnostunut tulemaan [tiettyihin tehtäviin] töihin, nimenomaan sen halu työskennellä täällä [tiettyssä yksikössä] - oli ollut aika pitkään siellä, mistä tuli... (HE4)

Jotkut esimiehet toivat esille yksikön sisäisen tehtäväkierron tarpeen. Suunnitelmallisessa sisäisessä henkilökierrossa kyse on osaamisen ja ammattitaidon monipuolistamisesta, vahvistamisesta ja työyhteisöä tukevasta toiminnasta, jolloin myös resurssien käyttömahdollisuus on joustavaa.

Kun meillä on töissä, niin pitää osata tehdä kaikenlaisia toiminnon työtehtäviä. ... Ei meillä voi olla ihmisiä, jotka ei sitten osakaan tehdä. Kyllähän tämä nykyinen työelämä vaatii sitä joustavuutta ja monipuolista osaamista. (HE4)

b) Odotukset henkilökierrosta

Osin motiivit ja odotukset olivat rinnasteisia. Työntekijöiden odotukset henkilökierrosta liittyivät melko konkreettisiin seikkoihin, kuten kiertopaikan tehtäviin ja uuden työyhteisön jäsenten tutustumiseen, mutta myös omaksi kokemansa tehtävän löytäminen oli yhtenä odotusarvona.

Tavallaan löysi itsensä, että... tämä on se mun juttu. Tämä on mulle mielekkäämpää, että näitä on [tiettyjä työtehtäviä] enemmän. (HT3)

Kokemukset osoittautuivat huomattavasti myönteisemmäksi kuin työntekijä osasi ajatella ja odottaa. Hän koki pärjäävänsä ja saaneensa tuoreita ajatuksia.

Yleiskuva mitä jäi, niin oli vielä positiivisempi kuin mitä odotin. ... Jälleen kerran omalla aktiivisuudella sai tehtyä tosi paljon. Täysin itse voi sen päättää, että antaako kaikkensa vai vähän enemmän vielä. (HT5)

Esimiehet olivat asettaneet ennakko-odotukset lähinnä työntekijöidensä tuomalle uudelle tiedolle ja taidolle sekä muulle henkilökiertotavoitteiden mukaiselle toiminnalle. Jotkut esimiehistä totesivat odotusten konkretisoituvan työntekijän saamalle vaihtelulle, vaikka ensisijaisena tavoitteena olisikin muuta. Lisäksi esimies odotti henkilökierrolle tulevan työntekijän olevan motivoitunut ja palautetta antava.

... Onko se niin pitkään ollut, että on täysin ymmärrettävää ja suotavaakin, että pääsisi kokeilemaan jonnekin jotain muuta vai onko se ihan justiin sa tullut ja se haluaa heti pois, esimerkiksi saatuaan vakinaisen viran, niin sitten halutaankin pois ja siihen asti kaikki on käynyt. (HE5)

Tälle henkilölle, joka on ollut [tietyissä tehtävissä] jo kymmenen vuotta varmaan jaon nuori henkilö, niin mä suon hänelle sen, että on hyvä käydä välillä - tietysti mä olen hänen kanssaan käynyt keskustelua siitä, että mitä hän meinaa... että meinaako hän lähteä meiltä kokonaan pois sinne - ... on odottanut sitä vuoroansa... yritetään se järjestää hänelle. (HE1)

Musta se on aina hyvä, kun tulee ulkopuolinen joka katsoo, mitä täällä tehdään, niin mikä se sen ajatus siitä hommasta on. Se on hyvä, se on hyvää palautetta. (HE4)

5.2 Kokemukset ja näkemykset henkilökiertoprosessin eri vaiheista

Tutkimushenkilöt kuvasivat henkilökiertoprosessin eri vaiheisiin (henkilökiertoon hakeminen, henkilökierron suunnittelu, henkilökiertojakson toteutus ja henkilökierrosta paluu) liittyviä kokemuksiaan ja näkemyksiään monipuolisesti. Osin henkilökiertoon liittyvät motiivit ja odotukset olivat päällekkäisiä kiertoon hakemisen tai suuntaamisen kanssa, mikä on luonnollista.

1) Henkilökiertoon hakeminen (työntekijät) ja suuntaaminen (esimiehet)

Työntekijät:

Työntekijän esittäessä esimiehelleen henkilökiertotoiveen tämä suhtautui siihen neutraalisti. Ensimmäisellä kerralla esimies ei ollut asian hoitamisessa aktiivinen, mutta toisella henkilökiertokierrolla silloinen esimies toimi kiertoa edistävästi.

Sanottaisko, että [esimiehen suhtautuminen henkilökiertoajatukseen oli] neutraali. Ei mitään, niin kuin ei yleensäkään mihin muuhunkaan asiaan. Suurin piirtein "ai jaha". (HT2)

Työntekijä kirjasi henkilökierron perusteluiksi ammatillisen osaamisen kehittämisen ja laajentamisen sekä yhteistyön lisäämisen henkilökiertoyksikköön. Lisäksi työntekijä toi esiin henkilökierron tukevan muun muassa työhyvinvointia ja työmenetelmien uudelleen arviointia.

Perustelin sitä [henkilökiertoa] miksi se olisi... sille mistä mä lähdän, niin sille yksikölle hyväksi ja itseni kannalta, miksi se olisi hyväksi mulle. (HT3)

Kaikki työntekijätutkimushenkilöt kokivat oleelliseksi sen, että he ylipäätään pääsivät ilmaisemaan olevansa kiinnostuneita henkilökierrosta. Työntekijöiden esimiesten suhtautuminen henkilökiertoon vaihteli: joku suhtautui neutraalisti, joku itse tunnisti työntekijänsä tarvitsevan uutta virtaa ja jotkut pelkäsivät henkilöresurssien vähenemistä. Muutama nimesi henkilökierron vaikeuttajiksi päällystoesimiehet ja kenttätoiminnan tuen henkilöstön, joiden tehtävänä on seurata riittäviä henkilövahvuuksia.

[Esimies totesi] ... hieman takakireästi: "Taas taitaa yksi mies lähteä". (HT1)

Aiemmin ryhmänjohtaja katsoi, mikä on tila: pärjätäänkö, ei pärjätä. ... Ryhmänjohtaja tiesi volyyminsa, paljon on nyt vuoron vahvuus ja minkälainen sen kapasiteetti on. Kun mennään isoihin yksiköihin, ei ne välttämättä tuolla ketussa [kenttätoiminnan tuki] tiedä sitä, että joku henkilö pystyy tekemään käytännössä viiden työt ja sitten taas on niitä, jotka eivät oikein selviä mistään. Ryhmänjohtaja kun tietää sen, että jos tämä lähtee, hyvä homma, pärjätään paremmin ilman sitä. Tai sitten jos lähtee hyvä mies tai nainen veks, mutta meillä on ihan riittävästi, näillä hoidetaan normihomma - se oli varmaan helpompaa. Nyt kun mennään liian numeraalisti tuolla,

niin siellä lyödään sapluunat, kun vahvuuslaskennat tekevät nykyajasta turhan vaikean. (HT4)

Muutama työntekijä kertoi valmistelleensa työtehtäviään ennakkoon siten, että kykenisi pääsemään ja myös lähtemään henkilökiertoon. Työntekijä ei maininnut asiasta ennakkoon esimiehilleen, koska tiesi ennakkoon, että häntä ei päästettäisi kierrolle. Jonkun esimies saattoi loukkaantua, kun oman ryhmän työntekijä halusi henkilökierrolle. Taus-talla lienee ajatus resurssin menetyksestä. Mikäli kierrosta saatiin sovittua, työntekijälle jäi sellainen tuntuma, että hänen palaamisensa haluttiin varmistaa - jokainen esimies halusi pitää huolta oman ryhmän tai yksikön henkilöstövoimavaroista.

... että saa nämä ja nämä caset pois ja jos tässä välissä tulee uusia, niin [henkilökiertoon valmistautuessa kykenee] tiettyyn pisteeseen hoitamaan - että rupesi niitä jo tekemään seuraavalle, että sen on helppo sitten hypätä siihen, jos itse käy muualla. ... [Esimiehen kanssa keskustelu] oli vasta lop-puvaiheessa, koska mä tiesin, että sieltä ei päästetä. ... Sanoin sen sitten vasta siinä vaiheessa, kun kaikki muut asiat oli pedattu. ... Ei siihen [henki-lökiertoon] suhtauduttu hyvin... Mutta jos on palo, niin... (HT3)

Mä tiedän, että meillä on valitettavasti sellaisia esimiehiä, jotka pahoittaa mielensä, kun joku haluaa vaihtaa ryhmää tai tehtävää. (HT5)

Pitää hirveän tarkasti sopia kaikki, että kun nyt sinä menet sinne, niin tulet takaisin silloin ja tällöin ja sinua ei saa sitten ... että se oli niin tarkkaa... (HT4)

Esimiehet:

Esimiehet kertoivat työntekijöiden toimivan aloitteellisina etsiessään sopivaa henkilökiertopaikkaa ja edelleen pysyvämpää siirtoa toisiin tehtäviin silloin, kun kyse oli sovi-tusta toisen tehtävän etsimisestä. Usein ennen henkilökiertohakemuksen jättämistä työntekijät toimivat oma-aloitteisesti tiedustellen erilaisia henkilökiertomahdollisuuksia eri puolella poliisilaitosta.

Kyllä ovat itse olleet aloitteellisia. Mun tehtävä on ollut sitten vaan tukea heitä siinä heidän pyrkimyksessään. ... Mulla ei ole ollut pienintäkään syytä lähteä muuta kuin tukemaan, että ilman muuta: nyt on aika etsiä teille jokin hyvä paikka, jossa käynte katsomassa vähän muuta poliisitoimintaa. (HE2)

Läheinen ja avoin kanssakäyminen kavereiden kanssa. Niissä mä olen yrittänyt kirkastaa sitä, että kannattaa sillä tavalla olla aloitteellinen ja miettiä sitä ja asioitakin vähän eteenpäin... ettei tule sitten pakkotilannetta, että ollaan tuossa vähän niin kuin kaikki monttu auki, että mitäs nyt tehdään. (HE3)

... sitäkinhän täällä aika paljon tapahtuu, että ihmisethän käyvät heittelemässä niitä onkia veteen, että kyllähän niillä on jo ajateltuna se paikka ja kohde, ja ovat jo tiedustelleetkin, että pääseekö... (HE5)

Esimiehen tärkeänä tehtävänä on huolehtia, että henkilökiertoon kiinnostuksensa osoittaneet kirjaavat tietonsa henkilökiertohakemuksen. Tämä on tärkeää myös henkilökunnan tasapuolisen kohtelun vuoksi. Helsingin poliisilaitoksen henkilökierto-ohjeessa mainitaan erityisesti asiasta keskustelu vuosittaisessa tulos- ja kehityskeskustelussa, vaikkakin erilaisia tarpeita ilmenee pitkin vuotta.

Aina kun se asia [henkilökierto] tulee esille, mun mielestä heti pitää tehdä ne paperit, että "olen kiinnostunut" ja dokumentoida se, koska sitten kun se jää puheiden varaan, niin kukaan ei muista kenelle on luvattu milloin mitään. ... Se on sitä suunnitelmallisuutta myös. (HE4)

... sittenhän kun sehän pitäisi olla kai siellä tulos- ja kehityskeskustelussa jollakin tavalla mainittuna vielä, mutta nämähän voi tulla tietysti kesken vuodenkin nämä tarpeet ja ajatukset... (HE5)

Joku esimiehen työntekijöistä oli hakenut hänen mielestään ei-relevanttiin ajankohtaan ja henkilökiertopaikkaan. Esimies korosti, että hän ei voinut ajatella pelkästään yksittäisen työntekijän virkistäytymistä, vaan hänen oli pohdittava sekä lähettävän että vastaanottavan tahon etua.

Varmaan käytännön syistä juuri se, että kun resurssit ovat vähäiset joka puolella, niin se pistää pohtimaan, että onko tämä nyt ihan perusteltua ja välttämätöntä, me ei haluttaisi joutua liriin. ... [Esimies vastannut työntekijälle]: Tarkoitushan ei ole pelkästään tosiaan, että sä virkistyt - mikä on sekin mulle tärkeää, että pääset virkistymään ja vaihtamaan toimenkuvaa - mutta meidän pitää vähän miettiä, että mitä hyötyä siitä on meille ja mitä hyötyä siitä on mahdollisesti heille. Ettei tämä mitään huvittelua ole. (HE2)

Valtaosa henkilökiertoista oli työntekijäaloitteisia, mutta myös työnantaja-aloitteisia kiertoja suunniteltiin ja toteutettiin. Paikoin esimiehillä oli ollut tarve saada laajennettua

työntekijöidensä osaamista ja joustavaa voimavarojen käyttöä myös poliisilaitostasoi-
sesti.

*Osaaminen laajenee ja osaa käytännössä tehdä koko toiminnon... tehtäviä.
... Jos tuntuu siltä, että kun ikää tulee ja haluaa vaihtaa, niin tietää sitten
vähän mitä on muualla. (HE1)*

*Me [esimiehet] ajateltiin, että tässä voisi olla heille [tietyissä työtehtävissä
oleville] mahdollisuus sitten hakeutua toisenlaisiin tehtäviin. Me sinne koh-
dennettiin se tiedustelu ja sieltä ne kaikki [lukumäärä] löytyi heti saman
päivän aikana, jotka halusivat siirtyä [henkilökierrolle] ... Kysyntä ja tar-
jonta kohtasivat, minkäänlaista pakkoa ei tarvinnut käyttää. (HE5)*

Työnantaja-aloitteisessa henkilökierrossa työntekijälle tarjottiin vaihtelua, mutta myös
tulevaisuutta silmällä pitäen mahdollisuutta löytää uusia tehtäviä yksikössä, jossa on
työkuorman vuoksi tarvetta lisätyövoimalle. Samaan aikaan esimies kantoi vastuuta
myös koko työyhteisön jaksamisesta ja hyvinvoinnista.

*Henkilö oli uuvahtanut niihin töihinsä, ja se tietysti vaikutti siihen jokapäi-
väiseen työilmapiiriinkin.... Kun tuo oireilu oli näin selkeää, nyt voikin
työnantaja ottaa sen vastuun, että "nyt minä näen, että se on sinulle paras-
ta, että sinä lähdet [henkilökierrolle]. ... Vastentahtoinen aluksi... mutta
niin sitten sinne [henkilökierrolle] mentiin ja lopputulos on kuitenkin hyvä.
Lähtökohta oli se, että haluttiin, että ihminen saa vaihtelua ja että... työyh-
teisö saa... levätä. (HE1)*

2) Henkilökierron suunnittelu

Työntekijät:

Työntekijöillä oli erilaisia kokemuksia suunnittelusta ja sen perustumisesta poliisilai-
toksen ohjeistukseen. Jotkut olivat tutustuneet ohjeeseen ja jotkut eivät muista näh-
neensä poliisilaitoksen ohjetta henkilökierrosta. Yksi työntekijää kertoi silloisen henki-
löstöhallinnon työntekijän täyttäneen henkilökierron sopimuslomakkeen hänen puoles-
taan.

Jotkut työntekijät mainitsivat, että henkilökiertoa ei suunniteltu. Useimmat työntekijät
kertoivat, ettei henkilökiertosopimusta tehty kaikkien kiertojen kohdalla. Yksi työnteki-

jöistä koki sopimuksen laatimisen merkityksettömäksi. Jossain vastaanottavassa yksikössä henkilökierron järjestelyt olivat aktiivisia.

Se lähti pikemmin sieltä [vastaanottavassa yksiköstä] päin... avattiin, että he ottaa asian esille ja hoitaa tämän homman. ... Mun ei tarvinnut kovin ihmeellisiä hommia tehdä. (HT1)

Henkilökiertosopimus tehtiin, mutta esimies ei ollut mukana sen laatimisessa - hän laittoi vain nimen paperiin. Muutama työntekijä esitti toiveen: työnantajan edustajan pitäisi olla mukana henkilökierron kaikissa vaiheissa.

[Työntekijä olisi toivonut kuulevansa esimieheltään positiivista suhtautumista henkilökiertoon:] Hyvä, että menet. Parempi, kun tulet takaisin. Katsotaan, että tästä otetaankin hyötyä. (HT3)

Esimiehet:

Haastatelluista esimiehistä suurin osa oli tietoisia poliisilaitoksen henkilökierto-ohjeesta ja oli myös perehtynyt siihen. Joskus henkilökierron mahdollistaminen ja sopiminen vaativat erityistä aktiivisuutta esimieheltä.

Luin ensin ohjeet, että miten se menee oikeaoppisesti. Sitten sovittiin sen toimintayksikön johtajan kanssa tapaaminen, missä tämän kierrolle lähtevän kanssa käytiin keskustelua siitä, että mitä hän siellä tulee tekemään ja mihin hän tulee sijoittumaan. ... Alusta lähtien se missä oltiin omaaloitteisia [työnantajalähtöinen henkilökierto], niin piti kaikki hoitaa. Sitten piti miettiä, että kun yksi poistuu, niin miten sillä aikaa selvittää. ... [Toisen toimintayksikön] esimiehen kanssa on soiteltu ja... yritetty mahdollistaa sitä kiertoa. ... Vaatii palapeliä... ja järjestelyä, kun kukaan ei tule tilalle. (HE1)

Esimiehet kertoivat, että kaikista muista paitsi toimintayksikön sisäisistä henkilökiertoista tehtiin ja tehdään sopimus tavoitteineen. Termin "sopimus" mukaisesti asioista nimenomaan sovitaan yhdessä eri osapuolten. Pääsääntöisesti työntekijän ja poliisilaitoksen asettamat tavoitteet olivat olleet samansuuntaisia.

Mä luulen, että se ne menee sillä lailla aika usein, että henkilö itse kirjoittaa sinne tavoitteita ja ne osuu yksi yhteen sitten organisaation [tavoitteiden kanssa]... (HE5)

Monet esimiehet toivat esiin henkilökierron tavoitteellisuuden ja kontrolloitavuuden sekä henkilökierron sovittujen menettelytapojen toimivuuden. Henkilökierrosta kirjallisesti sovittaessa on tärkeä kirjata tavoitteet kiertosopimukseen.

[Henkilökiertopimus kirjataan. Henkilökierrossa täytyy kyllä olla] jokin tavoite - ainahan sillä on jokin tavoite. ... Mikä motivaatio siihen kierrolle lähtemiselle on. (HE4)

2000-luvun alkupuolella tämä oli aika villiä tämä tehtäväkierto. Nythän se sitten on ollut lähimenneisydessä sillä tavalla, että on pitänyt... Se on hyvää ohjausta, että joutuu oikeasti miettimään sitä. ... (HE2)

Esimiehen tehtävänä on huolehtia riittävästä voimavaroista, jotta työtehtävät saataisiin hoidettua, vaikka joku olisi henkilökierrolla. Lisäksi esimiesten olisi kyettävä yhdessä sopimaan ja seisomaan yhdessä rintamassa henkilökierron suunnittelemisessa kokonaisvaltaisesti, jotta toiminta olisi kaikille työntekijöille tasapuolista. Usein vaakakupeissa on yhden työntekijän toive ja tarve päästä henkilökiertoon sekä yksikön tehtävät ja tavoitteet.

Se, että ryhmä toimii, se on tärkeämpää kuin yksi yksittäinen henkilö ja hänen toiveistaan joudutaan venymään. Ei työnantajan ykkösprioriteetti ole se, että kaikki kehittyy ja pääsee opiskeluissa eteenpäin, vaan se että työt tehdään. ... On hyvä, että ihmiset oppivat, mutta eihän organisaation tarvitse venyä ja vanua, että joku yksittäinen ihminen pääsee... eri tehtäviin [juuri haluamallaan tavalla ja haluamallaan aikataululla]. (HE1)

Resurssihommanhan on tässä sellainen, että... kun meiltä on väkeä halukasta lähtemään kiertoon, niin siinä on ainakin kaksi asiaa: Toinen on se, että pitää toiminnallisesti katsoa niitä resurssin määrän ja laadun ja kohdentamisen näkökulmasta. Ja siinähan on pakko olla kylmäpäinen, pitää katsoa, että se toiminta pelaa ja se määrää sitä kantaa, käykö se lähtö vai eikö se käy. (HE5)

Esimiehet kokivat, että johtamistyössään heidän on kiinnitettävä erityistä huomiota myös riittävään määrälliseen ja laadulliseen osaamiseen. Avainhenkilöiden kohdalla kierto vaatii enemmän suunnittelua.

Ja jos on taas vaihdokki, niin silloin se on helpompaa tietysti, jos se laatu vaan täsmää ja osaaminen täsmää. Mutta useimmitenhan se on niin, että ei ole mitään korvaavuutta, vaan ollaan menossa, niin silloin joutuu näitä katsomaan. (HE5)

Siinä voi tulla sitten käytännössä sellaisia tilanteita, että meillä on vaikka kaksi ihmistä, jotka haluaa lähteä samaan paikkaan ja vastaanottaja sanoo, että saa tulla. Ja sitten kun me katsotaan niiden ihmisten tehtäviä ja osaamista ja todetaankin, että toinen saa lähteä kierrolle... meillä toiminta pyörii ja meillä osaamista riittää. Ja toinen saattaakin olla sellainen, että se on kriittinen ihminen osaamisen kannalta ja vaikka se ei olisikaan resurssimäärän osalta mitenkään kriittinen se kohta, mutta se voi olla sen osaamisen kannalta kriittinen ja sitten me joudutaan sanomaan, että ei käy. (HE5)

3) Henkilökiertojakson toteutus

Työntekijät:

Kaikki tutkimushenkilöt totesivat, että heidät otettiin henkilökiertolaisina hyvin vastaan. Työntekijät kertoivat henkilökierron aikaisesta nimitystä yhdestä tai useammasta perehdyttäjistä. Pääsääntöisesti perehdytys koettiin toimivaksi ja riittäväksi, mutta päinvastaisia kokemuksiakin oli: ei tehty perehdytysuunnitelmaa eikä nimetty ohjaajaa tai perehdyttäjää - tosin näitä ei aina kaivattukaan, koska kyse oli samankaltaisista tehtävistä, joissa työntekijä oli toiminut joskus aiemmin.

[Ei ollut tarvetta nimetä perehdyttäjää,] ihan ajan hukkaa sellainen. ... Sitä kuitenkin kun on sitä työtä tehnyt ja sitten on tuolla, niin eihän siinä ole mitään ihmeellistä. ... Jos avaa suunsa, niin sen löytää kysymällä. (HT3)

Kyllä siitä vaan tekemällä ja kysymällä ihan sillä... Mun mielestä se oli ihan toimiva. (HT4)

Useampi työntekijä mainitsi, että jos tunsii kierto yksikön henkilöstöä entuudestaan, uuteen työyhteisöön ja sen tehtäviin sopeutuminen sujui jouhevasti. Henkilökierto yksikössä kiertolaisen kollegat hyötyivät, koska perehdytyksen jälkeen hänestä oli apua, vaikka olikin jonkinasteisia aikapaineita. Oli hienoa huomata, kun uudet kollegat alkoivat luottaa henkilökiertolaisen tekemisiin.

Sain tarpeeksi opastusta, Se oli vaan niin rasittavaa, että ... joskus ärsytti itseäkin, kun piti kysellä ja niillä [kollegoilla] oli totta kai omiakin hommia. Vähän oli sellainen, että "eikö tuo palikka nyt muista, kun just se näytettiin viime viikolla" ja tuli joskus sellainen olo... mutta kyllä hyvin loppujen lopuksi jaksoi eikä ohjautunut vaikeita, ylitsepääsemättömiä hommia, joissa olisi tarvinnut joku koko ajan opastaa. (HT2)

Yksi työntekijöistä kertoi, että esimiesten toiminnassa ei ole mitään moitittavaa, kun taas toinen työntekijä kertoi, että henkilökiertopaikassa esimiestä ei juurikaan näkynyt. Yksi tutkimushenkilö totesi henkilökierron saatavan hyödyn olevan kiinni itsestä, ei esimiehestä.

Sen tuen mä olen aina saanut [esimiehiltä] ja ohjeistuksen, mitä mä olen esittänyt tarpeelliseksi. ... se pitää tulla melkein itsestään mitä siitä on hyötyä pyrkiä jalkauttamaan siihen omaan työhön tavalla tai toisella... (HT4)

Kaikkien työntekijöiden yhteinen kokemus henkilökierron liittyi uuden oppimiseen. Myös aiempaa osaamista kyettiin hyödyntämään. Kaikki se, mitä oppii elämässä, voidaan tarvita joskus myöhemmin.

Siinä oli tosi ihanaa se, että tuli itse asiassa kolme uutta asiaa hirveän lyhyellä ajalla opittua. Ja ennen kaikkea kun sä olet tehnyt kymmenen vuotta sitä sun omaa duuniasi siinä... siinä tulee jossain vaiheessa sellainen tunne, ainakin mulle, että "hei, opinko mä enää mitään uutta". Että tätäkö tämä nyt on sitten tässä... niin oli aivan ihanaa huomata, että omat aivot toimivat vielä ja ottavat vastaan semmoisiakin asioita, mitä ei ole koskaan nähnyt eikä olisi tullut mieleenkään tehdä. Tosi positiivinen juttu oli se. (HT6)

... katse avartui kaiken kaikkiaan poliisityöstä tai aika paljonkin totta kai... paljon sellaisia asioita tuli eteen, mistä ei ollut ikinä ollut tietoinen eikä kuvitellutkaan... Mutta, se siinä olikin hyvä, että kaikkea uutta tuli laidasta laitan, siis monessa mielessä uutta. (HT2)

Henkilökiertoon liittyvä kokemus voi olla myös fyysinen. Elimistökin saattoi aktivoitua uuden oppimiseen ja oli myös havaittavissa olotilan vahvistumista.

Elimistökin aktivoitui tämän uuden oppimiseen. ... Ei menty virttynyt t-paita päällä töihin, vaan vähän koitettiin ryhdistäytyä kenties, vähän tällaistaikin oli havaittavissa. Se ei tietysti varsinaisesti siihen työhön liity, mutta tällaiseen niin kuin yleiseen olotilaan. (HT1)

Joskus henkilökierron ollut työntekijä oli kokenut joutuneensa eriarvoiseen asemaan kiertopaikan vakituisten työntekijöiden kanssa.

... jos kaikkien osaaminen riittää, on tarjottava kaikille se sama mahdollisuus [tehdä toiminnan tarpeen mukaisia ylitöitä]... (HT5)

Esimiehet:

Haastatellut esimiehet kertoivat nimenneensä henkilökiertolaiselle perehdyttäjän. Käytännön tason perehdytysvastuu voi olla jaettu useammalle henkilölle. Esimiehet kertoivat olleensa aktiivisia kierron suunnittelussa ja toteutuksessa: He sopivat ja päättivät henkilökierrosta ja sen ajankohdasta sekä mahdollisen sijaisen hankkimisesta. Lisäksi henkilökierron aikana esimiehen oli syytä rohkaista kiertolaista antamaan palautetta.

Kerro vaan reilusti omat mielipiteesi ja havaintosi ja ehdotuksesi. Ja jos et uskalla ääneen sitä siinä sanoa, niin sano ryhmyrille tai mulle, jos on semmoisia havaintoja, mitä haluat kehittämisehdotuksena tai muutoin tuoda esille. Rohkaisu sillä tavalla. (HE2)

Esimehet kokivat henkilökiertolaisten tuovan uutta tietoa sekä henkilökiertopaikkaan että paluuyksikköön.

Näillä kavereilla on aina tuotavaa... ja viime käden tietoa. ... On tärkeää, että tulee uutta verta ja tuo vähän väriä... ja paikallistuntemusta ja relevanttia, tärkeää tietoa ja ilmiöitä ja tapahtumia. Esimiehenä pidän sitä erittäin hyvänä, että me saadaan sinne aina säännöllisin väliajoin... uusia henkilöitä tuomaan sitä tosiaan sitä peruspoliisitoiminnan näkökulmaa ja osaamista... toivon molempiin suuntiin hyvää vaikutusta. (HE2)

Jos ajatellaan tällaista oppivaa organisaatiota ja että se ehkä jotain toisi sieltä tullessaan. Tietysti yksi ajatus on, että ihminen voisi virkistyä ja vaihtelu virkistää ynnä muuta... mutta tietysti niin voisihan sitä toivoa, että toisi jotain semmoista... miten osattaisiin [tiettyä työvälinettä] hyödyntää siinä [perustehtävässä]. .. työkalupaketin laajentumisena voisi ajatella myös kun ihminen palaa [henkilökierrolta]. (HE1)

Erilaisiin tehtäviin suuntaava henkilökierto antaa paljon sekä itse kierrossa olevalle että hänen työyhteisölleen. Kyse on win-win -tilanteesta.

Mikä on hyvä: kentän ja tutkinnan välinen tehtäväkierto. Mä ehdottomasti puhun sen puolesta nyt tämän kokemuksen perusteella. ... Nämä kokemukset, mitkä meillä on tästä [tietyn henkilön kierrosta], on tosi hyvät. [Tietty henkilö] on tuonut mukanaan sitä [tiettyä] osaamista tänne, kentän osaa- mista... Täällä on pitkän linjan tutkijoita, niin se oikeasti hyödyntää hirveästi tätä työyhteisöä. Meillä on yksi ihminen, joka tietää sanoa "näin, näin, näin". Ja sitten kyllähän [tietty henkilö] on oppinut ihan valtavasti. Ei ole varmastikaan ole ollut helppoa, kun on tullut niin paljon uutta asiaa. ...

*[Tietty henkilö] on pärjännyt tosi hyvin ja tuonut meille tosi hyviä asioita.
(HE4)*

4) Henkilökierrosta paluu

Työntekijät:

Kukaan työntekijöistä ei kertonut, että olisi pitänyt aktiivisesti yhteyttä lähtöyksikköön-
sä henkilökierron aikana. Henkilökierron jälkeen omaan yksikköön paluuvaiheessa monilta työntekijöiltä kyseltiin, miten he
vastaanoton olevan neutraalia. Paluuvaiheessa monilta työntekijöiltä kyseltiin, miten he
pärjäisivät henkilökiertopaikassa.

Henkilökierron jälkeen työntekijä osasi arvostaa omaa työtään, johon palasi. Paluun
jälkeen hän halusi jakaa muiden ihmisten kanssa positiivisia kokemuksiaan ja kannustaa
heitäkin henkilökiertoon.

*Osasin ihan arvostaa sitä omaa työtäni vielä enemmän [kun palasi henkilö-
kierrolta]. (HT6)*

*Olen puhunut tästä ihmisten kanssa. ... Mä olin tietysti itse niin tohkeissani.
... Sanoin [tietylle henkilölle], että lähde sinäkin... kokeilemaan jotain muu-
takin välillä. ... Nythän hän tuli sanomaan mulle, että "hei [haastateltavan
nimi] nyt mä menen, mä muistan kun sä silloin olit [henkilökierrolla]". Siitä
tuli sellainen, että halusi jakaa ihmisten kanssa [onnistumisen kokemuksia].
(HT6)*

Työntekijän oma tahtotila ja/tai ulkoinen syy määrittivät ja vauhdittivat toivetta päästä
takaisin töihin henkilökiertoyksikköön, tosin sillä kertaa pysyvästi.

Käydään katsomassa ja tykästyin. (HT1)

*Kyllä siitä niin kuin kuin jokin sellainen ahaa-elämys tuli, että tännehän
voisi vaikka jäädäkin. (HT2)*

*[Henkilökiertoyksikön esimies] sanoi sitten lopulta, että "ihan mukava, että
tämä on mennyt ihan hyvin". Ja sitten yhdessä vaiheessa hän kysyi multa,
että halusinko mä jäädä siihen. (HT6)*

Esimiehet:

Henkilökiertopaikan esimiehellä oli merkittävä rooli loppukeskustelun järjestämisessä, koska silloin oli myös mahdollisuus saada palautetta.

... esimiehen rooli on siinä mielessä tärkeä, että sekin on yksi asia miten me johdetaan. Eli se mitä mä itse yritän muutenkin, jos meille tulee joku henkilö, tulee uusi työntekijä, että tulee tätä kautta, että mä tapaan ja käyn vähän läpi, mitä se työ täällä on - ja mikä se oma asenne ja motivaatio on tähän työn tekemiseen. Ja mä toivon, että mä kävisin aina sen keskustelun myös sen kierron lopuksi: miten se meni ja koska siis sekin on tärkeitä - että kun meille tulee ulkopuolelta ihmisiä - niin kuulla, mitä palautetta me saadaan. (HE4)

Kyllä mä aina sanon [uudelle henkilökiertolaiselle], että "nyt jos sulle tulee - kun sä sivusta tulet - niin jos sulle tulee hyviä ideoita jotain, miten näitä asioita voisi paremmin hoitaa, niin kerro." Monesti sivusta tulleella voi tulla nopeastikin semmoisia. ... Saatan siinä pitkin aikaakin kysellä, että miten teillä nämä hommat tehdään ja miten sä olet tottunut ja muuta. Vähän haisetelee sitä, että mitä tämä voisi tuoda tullessaan. (HE1)

Esimies voi omalla toiminnallaan huolehtia henkilökierron aikana saadun hyödyn konkretisoimisesta ja jakamisesta. Tämä vaatii suunnittelua.

On haettu oppia, ja on myös otettu oppia... On saatu uusia näkökulmia, on tarkasteltu omia toimintamalleja, uudelleen kirjoitettu ja täydennelty... kyllä se sellaista hyödyntämistä on ollut. ... Kavereita, ketkä on olleet kierrolla, kyllä ne on tullut entistä laajemmalla näkövinkkelillä takaisin sieltä ja selvästi pystyneet myös hyödyntämään [tietyissä] toiminnassa. ... Mikä näkyy ihan sitten siinä niiden kavereiden tietyssä innostuneisuudessa, kun ne suhtautuu työhönsä taas eri tavalla. ... Se tieto ja se kokemus ja näkökulman laajentaminen, kyllä se on vaikuttanut. ... Osa on selvästi virkeämpiä ja innostuneempia sen kiertojakso jälkeen - onhan sekin hyvä juttu, että on sitä spiritiä siihen omaan työhön. (HE3)

... pitäisi pikku palaverin, että kertoo mitä nyt olisi sellaista, mikä sulla jäi päällimmäiseksi mieleen, mitä sä olet oppinut ja mitä sieltä olisi sellaista meillä käyttökelpoista työkalua. ... Ja [henkilökiertopaikan] esimiehen kanssa: voisihan sitä jonkunlaista keskustelua käydä, että se teidän työ, osaatko itse ajatella, voisiko siitä olla meille jotain hyötyä ja mikä voisi olla... onko meillä mitään sellaista tartuntapintaa, missä meidän tehtäväkentät kohtaisivat. (HE1)

Henkilökiertolaisen palatessa takaisin omaan yksikköön esimies ei välttämättä kokenut omaa rooliaan aktiiviseksi. Henkilökierrolta tulevan työntekijän kanssa keskustelu saattoi jäädä pinnalliseksi kierron hyödyn ulosmittaamisen suhteen. Esimiehen näkökulmasta ei ollut välttämättä motivoivaa, jos tiesi henkilökierrolla olevan siirtyvän kierron päätteeksi ikään kuin automaattisesti toiseen yksikköön.

[Henkilökierrolla ollut henkilö] laitetaan tuonne ihan normaaliin duuniin ja sitten siinä näyttäytyy se lisäarvo sillä tavalla kuin näyttäytyy. Eli... siinä työssä se ehkä hiffaa - ei mulla mitään konkreettista näyttöä tästä ole, mutta että mä voisin kuvitella - että siinä se sitten näkee asioita pikkasen laajemmin ja hiffaa joitain sellaisia juttuja, mitä ei muuten olisi oivaltanut. (HE5)

Mutta sitten kun se palaa [henkilökierrolta], niin se jää monesti kanssa aika pinnalliseksi, että "no mitä uutta todellakin sait". Se on aika nolla siltä osin. Jälleen kerran vaan luotetaan nyt sitten siihen, että "kun sä noilla matkaväillä tuhon lähdit ja näin on sovittu, niin sä hoidat sen homman". (HE2)

Kiertohan liittyy kuitenkin siihen henkilön osaamiseen... kai sitä voisi ajatella näinkin, että kun se tulisi takaisin, niin se toisi jotain osaamista tänne... en mä tiedä, tässä meidän toimintaympäristössä onko se oikeasti niin, onko se sellaista lisäarvoa... näissähän aika usein tuppaa käymään niin, että ettei se ihminen oikeasti palaa takaisin tänne, vaan sitten se on pysyvä siirto sen vuoden [henkilökierron] jälkeen. (HE5)

5.3 Kokemukset ja näkemykset esimiestyöstä ja henkilöstöjohtamisesta

Työntekijät:

Lähes kaikki työntekijät toivoivat esimiesten olevan kiinnostuneita työntekijöistään ja heidän yksilöllisestä tilanteestaan sekä heidän esittämistään toiveista ja tavoitteista henkilökierrolle. Työntekijän toivottiin nähtävän muunakin kuin "omana yhtenä työntekijänä rivissä"; hän on ammattilainen, jolle on suotava mahdollisuuksia kehittyä ja pitää hänet jatkuvasti motivoituneena. Kun esimies osoittaa sitoutuneisuutta henkilökierron mahdollistamiseksi, samalla hän osoittaa arvostusta ja joustavuutta. Osin esimiesten toivottiin patistavan työntekijöitä henkilökiertoon, vaikkakin niin sanottua pakkokiertoa vierastettiin. Joka tapauksessa henkilökierto vaatii esimiehiltä paljon suunnittelua ja

johtamista. Esimerkiksi henkilökiertolaisen riittävästä perehdyttämisestäkin on huolehdittava.

Siinä se esimiehen homma olisikin: "Hei, miten sulla? Olisitko halukas... että sä olet kyllä ollut tässä niin pitkään tässä hommassa..." Kyllä se pitäisi vaan saada jollakin lailla, vaikka pakolla siirrettyä välillä jonnekin muualle tai siis hämmennettyä sitä pakkaa, että sä et vaan sinne uppoudu siihen yhteen hommaan... niin kuin yksityisellä puolella... (HT1)

Miten voi omaa uraa suunnitella, jos ei pääse katselemaan muualle? Silloin ei ole realistinen oman urakehityksen suunnittelu. (HT3)

Työnantaja sitoutuu siihen työntekijän henkilökiertoon sillä lailla, että se on siinä suunnittelussa, sen toteutuksessa ja sen loppuarvioinnissa selkeästi mukana. Silloin se tekee siitä työpaikastakin niin kuin houkuttelevan. (HT3)

Sehän on ihan kamalaa, jos ajatellaan niin sanottua pakkokiertoa. Mutta kyllä - jos ihmiset ei ihan hirveästi vastaan pistäisi - musta olisi ihan kivaa, että olisi semmoinen kolmen kuukauden satsi, jokaisen pitäisi mennä jonnekin muualle tekemään jotain muuta duunia. (HT6)

Työntekijä toi esiin henkilökiertojärjestelmän vaativan suunnittelua, varsinkin isossa poliisilaitoksessa. Esimiesten pitäisi kyetä osoittamaan, että järjestelmä toimii tasapuolisesti ja silti työntekijöiden henkilökohtaiset tilanteet huomioiden. Tämä vaatisi työntekijöiltä rehtyyttä ja luottamusta ilmoittaa henkilökiertotoiveen ja -tarpeen aidot taustatekijät.

Kyllähän se tarkoittaa juuri sitä, että se vaatii todella paljon näin isossa talossa suunnittelua, miten tämä homma hoidetaan. Se on johtamisen kautta suunnittelun kannalta varmasti iso haaste, jotta kohtelu olisi mahdollisimman tasapuolista, jotta se palvelisi jollain tasolla työnantajaa ja toki sitten tietysti henkilöä itseään. Ehkä... ylemmän johtamisen tasolla mietitään enemmän HPL:n etua, mutta toki välillä tietyissä tilanteissa tulee välillä mieleen, että sitten joskus olisi hyvä, jos pystyttäisiin miettimään juuri siinä yksittäisessä tapauksessa jonkun etua, jonkun muun että se ei suoraan työnantajan pussiin ikään kuin kanna rahaa [...] mutta se saattaisi auttaa tätä jotakin henkilöä todella paljon jaksamaan. ... ihmisten pitäisi uskaltaa... ihan suoraan kortit pöytään: "nyt tuntuu siltä, että nyt tarvitsee tehdä jotain muuta". Se saattaisi auttaa, kun olisi pohjimmainen syy selvillä. (HT5)

Esimiehet:

Jotkut esimiehet toivat esiin henkilökiertojärjestelmän toimivuuden juuri sen takia, että esimiesketju on mukana, toiminta on johdettua ja että apulaispoliisipäällikkö päättää muista kuin vastavuoroisista henkilökiirroista. Muutoin henkilökiertojärjestelmä olisi hallitsematonta.

Jos pidetään nämä periaatteet tällaisina [esimiesketju mukana] - nythän se on organisoitua, nythän se on pakotettu suunnitelmalliseksi ja sitä on pakotettu pohtimaan... ennenhän se oli vähän: sitä vaan saatettiin soittaa jollekin kaverille [tiettyyn yksikköön] ja "voinko tulla teille" ja sitten vaan mentiin sinne... kyllä tämä on hyvä, että se on viety korkealle tasolle... (HE2)

Esimiestutkimushenkilö korosti esimiesten olevan ensisijaisesti hoitamassa esimiestehtävää, joten heidän henkilökierto ei voi toteutua taajuudeltaan samankaltaista kiertojärjestelmää kuin työntekijät noudattavat. Henkilöstöjohtamiseen tarvitaan pidempiaikaista sitoutumista, ja samalla se on oikeudenmukaista johdettavaa ryhmää, toimintoa tai yksikköä kohtaan.

... mun mielestä on tärkeitä, että se esimies on pysyvämpi kuin se, että yksittäinen ihminen siinä ryhmässä kiertää koska se esimies vaikuttaa siihen niin kokonaisvaltaisesti siihen koko ryhmään. Esimiehet ei voi kyllä ihan hirveästi kiertää. Siis voi pitkällä ajanjaksolla, joo - jos ajatellaan vaikka viiden vuoden periodia. ... Ei voi aina harjoitella vuotta esimies... se on sille ryhmälle jotenkin epäoikeudenmukaista, että niillä vaihtuisi tai ne ei saisi pysyvää esimiestä. (HE4)

Esimiehet korostivat henkilökiertokokonaisuuden olevan nimenomaan henkilöstöjohtamista, jossa huomioidaan henkilökunnan mahdollisimman tasapuolinen kohtelu ja työntekijöiden erilaiset lähtökohdat. Kyse on muun muassa henkilökiertoprosessin johtamisesta, osaamisen johtamisesta henkilöstöä tukien, kiinnostuksen ja välittämisen osoittamisesta, työnantajakuvan huolehtimisesta sekä henkilöresurssien, tulosten ja tavoitteiden suuntaisesta johtamisesta. Henkilökierrolla nähtiin olevan yhteys toiminnalliseen tekemiseen ja tavoitteisiin sekä edelleen strategiseen ulottuvuuteen.

Mä ainakin katson myös sitä, että mikä sen ihmisen tilanne kokonaisuudessaan on, minkälaiset on olosuhteet... on siellä joitain perusteita, miksi se haluaa [henkilökierrolle]... onko niin pitkään ollut, että on täysin ymmär-

rettävää ja suotavaa, että pääsisikin kokeilemaan jotain muuta vai onko se justiinsa tullut ja haluaa heti pois... jos mulla on resurssien näkökulmasta sellainen tilanne, että voisin vaikka yhden päästää ja jos mulla siinä on kaksi ja toinen on ollut kymmenen vuotta ja tehnyt kiltisti tätä hommaa ja toinen on ollut puoli vuotta, niin kyllä mä päästän ennemmin sen, joka on ollut pitempään. (HE5)

Me käsitellään päällystöpäalaverissa nämä henkilökierrot ja sijoituspaikat. ... Esimiehet johtaa tätäkin hommaa, että se on hanskassa... Johtaminen on sidoksissa kaikkeen. ... Kyllähän se täytyy johtaa se, että kuka tästä vastaa, mihin se ihminen sijoittuu, kuka on sen vastuuohjaaja tai -perehdyttäjä - ja se on osa sitä johtamista ja työn organisointia. Ja sitten taas johtamista on se, että siitä ihmisestä ollaan kiinnostuneita, esimieskin on kiinnostunut, että kuka meille tulee ja minkälainen ihminen hän on ja olisiko hän semmoinen potentiaalinen meidän työntekijä ja - sekin linkittyy johtamiseen. Kyllä se on hirveän tärkeitä, että esimies on kiinnostunut - jos ajattelet itse, että menisit kierrolle ja esimies ei olisi lainkaan kiinnostunut, niin ei se nyt kauhean hyvää kuvaa antaisi siitä työpaikasta. Mä en ainakaan menisi semmoiseen, jos esimies ei olisi kiinnostunut ollenkaan. (HE4)

Esimiehet on ne, jotka sopii ja päättää [henkilökierrosta]... kyllähän se sillä tavalla on johtamiskysymys, että eihän kaikki voi lähteä minne tykkää ja sopii jonnekin, ja sitten sä huomaat, että "oho, ei me pärjätäkään"... ajankohtien ja kenties tuuraajien ja kaikkien muitten tällainen järjestelypuoli... (HE1)

Ikäjohtaminen on osa tätä henkilökiertoa tai henkilökierto on osa ikäjohtamista, antaa mahdollisuuksia siihen. ... Voi olla osa tietojohdoista toimintaa, niin että laitetaan henkilöstö oppimaan työssään lisää ja myös hakemaan tietoa... silloin voi tulla uutta tietoa siihen sun omaan toimintoon tai tehtävään. On henkilöstön motivointia ylipäätään. (HE3)

Henkilökierto on nimenomaan henkilöstöjohtamista, se on ikäjohtamista ja sehän on myös operatiivista johtamista. Kyllä sä tehtäväkierron avulla.... hyvät käytänteet ja tietojen vaihto ja oman ammattitaidon syventäminen... kyllähän se auttaa johtamisessa myöskin saamaan myös operatiivisella tasolla enemmän irti. Sä olet mahdollistanut kehittymisen sun omille miehille, niin sittenhän sä tiedät, mitä heiltä voi vaatia ja mitä heiltä ei voi vaatia. (HE2)

Henkilöstöjohtaminen alkaa siitä rekrytoinnista ja sitten se jatkuu siihen, kun tulee se aika pikku hiljaa esille, että pitäisi ruveta miettimään jotain muuta. Esimiehen kuuluu olla aktiivinen myös siinä vaiheessa ja yhdessä sitten pohtia niitä mahdollisuuksia hakeutua sitten siihen seuraavaan tehtävään, joka sitten on se kyseisen henkilön mielestä se sopiva tehtävä siinä uravaiheessa. Tietysti tarjota mahdollisesti vaihtoehtoja, keskustelutukea,

jos se ei ole vielä piirtynyt kirkkaana mieleen... ja sitten ryhtyä näihin toimenpiteisiin, tukitoimiin. Se voi olla keskustelut muiden esimiesten kanssa, yksiköiden päälliköitten kanssa, että miten sä näet tämän tällaisen jutun... Olla luomassa sitä maaperää tai niitä mahdollisuuksia sitten, että kaveri pääsee eteenpäin ja tavallaan saada se omassa toiminnossakin henkilöstö "rullaamaan", kuten on tarkoitettu: rekrytoidaan ja koulutetaan ja sitten porukat tekee sitä yksikölle määrättyä tehtävää, ja sitten jossain vaiheessa, kun tulee se vaihe, että pitää alkaa muuta miettimään, niin myös se vaihe tuetaan sitten ihan loppuun asti. Ei se järjestelmä muuten toimi. Jos siinä esimiehet heittäytyy passiiviseksi, niin se järjestelmä rupeaa köhimään. ... Heidän [työntekijöiden] oma suhtautuminen on totta kai aivan ratkaisevaa myös, eihän esimies pysty sitä motivaatiota tai viisautta... mutta esimies pystyy tukemaan tai vaihtoehtoisesti munaamaan sen jutun. (HE3)

On tärkeää, että oikeat ihmiset ovat oikeissa paikoissa isosta kuvasta katsottuna. Se vaikuttaa tehokkuuteen. Muutoinkin katsottuna laajemmalti: rekrytoinnit on todella tärkeitä. (HE4)

... toiminnalliset olosuhteet, tekijät ja resurssitekijät, se tietysti on siinä yksi. Toinen on tämä henkilöiden johtaminen, siis henkilökohtaiset olosuhteet, tarpeet ja suuntautuneisuudet ja tämän tyyppiset. ... Osaamisen varmistaminen ja laajentaminen, työn rikastaminen ja tämän tyyppinen asia - se tuo lisäarvoa toimintaan, kun on enemmän ja laajempaa osaamista, tieto-taitoa ja näinpäin pois. ... Nuo on ainakin johtamiseen liittyviä asioita. ... Pitempää tähtäintä tässä kierrättämisessä, uuden oppimisessa... saattaa parhaimmillaan jo sitten alkaa vaikuttamaan positiivisesti organisaatiokulttuuriin, mikä taas on kaikista vaikein muutettava vuosien saatossa. (HE5)

Haastatelluista työntekijöistä yksi ja esimiehistä yksi henkilö pohtivat, kuinka moni poliisilaitoksen esimiehistä tosiasiallisesti esimiestyössään ottaa mahdollisuuden henkilöierrosta puheeksi, jos huomaa työntekijänä tarvitsevan uutta motivaatiota työn tekemiseen?

Siinä pitäisi tavalla olla esimiehen hirmu aktiivinen, mutta myöskin rohkea ja rehellinen, koska ihan liikaa sitä - mä väitän, että sitä tapahtuu ihan liikaa - että ei todella olla riittävän rehellisiä ja uskalleta sanoa suoraan, että... tässä mättää joku asia. (HT5)

Sitä esimiesnäkökulmaa siinä, että kuka tarvitsee välillä [henkilökiertoa]. ... En tiedä kuinka paljon on niitä esimiehiä, jotka uskaltaa semmoisia päätöksiä tehdä? Että nähdä vähän jotain muutakin kuin vain mitä tässä tehdään. (HE1)

5.4 Henkilökiertoon liittyvät mahdollisuudet ja hyödyt sekä pelot ja uhat

1) Mahdollisuudet ja hyödyt

Työntekijät ja esimiehet kertoivat erilaisista henkilökierron hyötynäkökulmista korostuen kaikkien eri osapuolten hyötyn monella tavalla. Kaiken kaikkiaan henkilökierto nähtiin merkittävänä mahdollisuutena ja ovien avaajana. Sen koettiin edistävän yhteistä työnäkyä ja kokemusta isosta, mutta yhdestä poliisilaitoksesta. Henkilökierrolla ammatitaito kehittyy ja osaaminen laajenee. Verkostoituminen ja verkoston jakohyödyntäminen nostettiin yhtenä vanhana puolena esiin. Lisäksi kierron piristävä ja työhyvinvointia tukeva vaikutus korostui useassa puheenvuorossa.

1a) Henkilökierto on suuri mahdollisuus kaikille

Kaikki *työntekijät* suosittelivat lämpimästi henkilökiertoa muillekin. Kierron koettiin olevan paikka löytää itselleen sopivimmat työtehtävät tai pelkästään tunnistaa oman työn olevan arvokasta. Esiin nostettiin melko tuoreet työntekijät, koska heidän katsottiin olevan helpompaa siirtymään toisiin tehtäviin etsien uusia mahdollisuuksia työuran alussa. Työntekijät korostivat suuren poliisilaitoksen suomien monien eri kiertomahdollisuuksia, joihin esimiesten pitäisi työntekijöitään kannustaa tarttumaan. Esiin tuotiin myös näkemys siitä, että poliisilaitoksen johdon pitäisi patistaa henkilökierrolle kauan samoissa tehtävissä olleita.

... ilman muuta pitäisi käyttää sitä [henkilökiertoa]. ... Itseäni ajattelen, että olisin nyt tehokkaampi kuin ennen toisessa yksikössä, toisenlaisissa työtehtävissä. Tuon avulla löytää ne semmoiset parhaimmat... parhaiten soveltuvimmat työtehtävät itselle. (HT3)

Kyllä työnantajan pitäisi tarjota se mahdollisuus [päästä henkilökierrolle]. Mä näen tämän asian sillä tavalla, että on laitos ja sen pitää selvittää yksinkertaisesti niistä töistä, velvoitteista, joita joudutaan tekemään. Kaikki henkilöt, jotka siellä on töissä ja haluaa mennä kierrolle - kaikki ei edes halua liikkua - niin lähtökohtaisesti pitäisi kannustaa. ... On suuri rikkaus, että pystyy työkuvaan täysin muutamaaan muuttamatta kuitenkaan työmatkoja ja muita tällöisiä asioita. Siitä kannattaa pitää kiinni... ja pyrkiä tukemaan työkierrat - pitää pyrkiä mahdollistamaan, ei tarvitse väkisin ehkä tuputtaa... ei ainakaan poikkiteloin [kannata asettua]. ... Kierrolle meneminen pitäisi saada jouhevammaksi. ... jos joku nyt haluaa lähteä, niin sitä pitää kannustaa ja tukea sitä, että se pääsee siirtymään. (HT4)

Se [henkilökierto] pitäisi olla kaikille mahdollinen. ... Pitäisi varmaan olla jokin reservi... Sehän on sellaista positiivista jännitystä: tuli uusia ohjelmia, mä opin... olen kuitenkin jotain oppinut uutta, mun aivot sanoo "hei hei, että en jämähtänytkään vaan tähän". Sitten tuli uusia työtapoja, uusia ihmisiä ja - ihan oikeasti - kosolti uutta virtaa elämään ja siihen työn tekemiseen. ... Ehkä arvostaakin omalla lailla enemmän joitain sellaisia asioita, joita ei ole nähnyt siinä hommassa... esimerkiksi työajat. (HT6)

Olen ehdottomasti sitä mieltä, että ylipäättään mahdollisuuksia työkiertoon tulee tukea. ... Saattaa nähdä sen oman pääasiallisen toimenkuvansa sen jälkeen joko positiivisemmassa valossa tai sitten löytää jonkin muun suunnan - että keksii, että onko jokin muu asia, jota haluaa tehdä. Suuntaan taikka toiseen henkilölle saattaa tarkentua se, että mikä on se oma juttu. Jos se on sen jälkeen tämä palaaminen omaan yksikköön, niin se tekee varmaan sitä paljon mieluummin ja motivoituneempi. Ja sitten taas vastaavasti, jos keksii että se on jossain muualla se mitä haluaa tehdä, niin ei turhaa tavaltaan tuhlaa aikaansa, vaan alkaa sitten hakeutua siihen tehtävään ja löytää itselleen sen mielekkään tehtävään. (HT5)

Silloinhan... jos on ajassa mukana oleva esimies, niin jotenkin tuntuisi, että senhän pitäisi laskea tämä voimavarana että siellä mies käy opissa tai nainen, ja kun se tulee takaisin, sillä on tähän meidän yhteisöön jotain annettavaa - pitäköön sitten jonkun iltapäivän yhteenvedon niistä asioista, mitä on kokenut ja nähnyt ja mitä hyvää siellä on jossakin yksikössä ollut ja käydään vaikka porukalla läpi niitä... Isossa kuvassa sehän [henkilökierto] pitäisi nähdä mahdollisuutena. (HT1)

Suosittelen henkilökiertoa kaikille, ihan kaikille. Siitä ei voi huonoa jäädä käteen... Pitäisi mennä kierrolle jo itsensä kannalta. Jos tavallaan tiedostamattaan on motivaation puute tai tätäkö tämä nyt on tämä työ. Joku voisi vähän "käy nyt siellä, sähän voisit ehkä olla siellä hyvä." Olisi tärkeää, että työntekijän olisi kiva mennä aamulla ja tietäisi, että tuli tehtyä hyvä päivä. Jos se on vaikka väärissä tehtävissä tai sitten jos on joitain ongelmatapauksia - tehtäväkierron kautta niille voisi ehkä tarjota, että ehkä tämä olisi sun. ... Aina jotain uutta syntyy, uutta verkostoitumista, uutta työskentelytapaa, aina löytyy hyvää. Se ei voi mennä mönkään. Mä en oikein keksi, miten se voisi mennä mönkään muuta kuin että itse pilaa. (HT3)

Tämäkin on iso laitos, hyvin onnistuu. Ja on monta mahdollisuutta, mihin mennä... voit mennä tutkintaan, hälytyskeskukseen, ihan mihin vaan, kentälle, lupikseen [lupapalvelutehtäviin]... harvassa paikassa varmaan on... loppujen lopuksi näinkin hyvin kuin HPL:ssa [Helsingin poliisilaitoksessa] kuitenkin, jos vain itse saa aikaiseksi. ... Se [henkilökierto osaamisen kehittämisen välineenä] on erittäin hyvä ja suositeltava siis oikeasti, myöskin päällystölle. (HT2)

Haastateltujen *esimiesten* mukaan henkilökierto on suositeltavaa, mutta se ei saa olla itsetarkoitus, vaan on oltava hyvät perustelut kierrolle hakeutumiseen. Tämä vaatii ensin esimiehistön keskinäistä vuoropuhelua sekä kiertoaikan ennakkopohdintaa ja joskus jopa kiertoaikan tarjoamista. Lähiesimiehen on oltava rohkea ja rehellinen sekä kyettävä ottamaan asia esiin työntekijän kanssa, jos hän havaitsee tarvetta työnantajalähtöiselle henkilökierrolle - kyse on työntekijästä välittämisestä.

Kyllä mä sanon, että kaikki [henkilökiertojaksot] on olleet alusta pitäen... kyllä tämä on ihan hyvä juttu, että ovat innokkaita - hyvä juttu, että ovat aktiivisia - hyvä juttu, että löydetään paikka niille... (HE2)

Se on mulle kirkastunut tuossa kanssa, että on hyvä, että on semmoisia, jotka on tyytyväisiä siihen omaan hommaansa ja heti sanoo suoraan "en mä ikinä itseäni missään esimiestehtävissä näekään, mä oon tämmöinen ruohonjuuritason puurtaja". Loistavaa. [Työntekijä on löytänyt oman paikkansa.] (HE1)

2a) Maaailma avartuu ja kaikki osapuolet hyötyvät - yksi ja yhteinen poliisilaitos

Työntekijät kokivat suureksi eduksi sen, että henkilökierron jälkeen he tiesivät, mitä tehdään muualla. Mielikuvat muuttuivat vastaamaan oikeaa tilannetta. Työntekijöillä oli myös onnistumisen kokemuksia, kun henkilökiertoyksikössä pääsi kertomaan ja oikomaan epätosia seikkoja lähtöyksikön työtavoista ja työyhteisöstä. Moni koki katseensa avartuneen, kun vaihtoi entuudestaan vieraalle tehtäväalueelle. Lisäksi oli luonteva mahdollisuus päästä ensin kokeileman, että sopiiko henkilökiertoyksikön työtehtävät itselle ja onnistuuko uuden työn tekeminen. Arvoksi sinänsä koettiin jo se, että oman perustehtävän todettiin olevan itselle juuri se oikea. Mikäli työntekijät olivat etsimässä itselleen uutta tehtäväkenttää, kullakin oli mahdollisuus löytää oma paikkansa. Yksilön lisäksi hyötyjäksi koettiin koko poliisilaitos ja sen erilaiset työyhteisöt, kun osaamista vietiin "ristiin ja rastiin". Työntekijän pysyvä siirto henkilökiertoyksikköön avasi lähtöyksikön työntekijöille uusia mahdollisuuksia.

... tietää, mitä muualla tehdään. (HT1)

Kun käy kierrolla, niin tulee näkemystä, kokemusta - ei siitä voi olla mitään haittaakaan. (HT4)

Täytyy olla olemassa sellainen järjestelmä, että pääsee hetkeksi tekemään joko lyhyemmän tai pidemmän kierron jotain muuta kuin mitä on työkseen tehnyt... koska henkilö pääsee vähäksi aikaa ikään kuin tuulettumaan, niin se saa oikeasti vähän perspektiiviä asioihin. (HT5)

Siellä ihan oikeasti se ympäristö vaihtuu ja ne ihmiset vaihtuu. Ja sitten yllätys yllätys - se oma paikka, joka on ehkä voinutkin olla vähän hankala, se voikin näyttää aika ruusuiselta, kun tulee [henkilökierrolta] takaisin. Näinkin on sattunut ... ei mulle henkilökohtaisesti... mutta nyt kun on seurannut muitakin, jotka on käyneet kierrolla... niin se on ollut sellainen ahaa-elämys. (HT6)

Toi ei ole mun juttu, mutta että vitsi ne tekee siellä hyvää duunia ja mulla puuttuvat sellaiset tiedot sinne, siksi mä suuntaudun tuonne. (HT3)

[Henkilökierto] tuo enemmän positiivista kuin negatiivista takaisin. ... Antaa voimia tehdä omia töitä ja katsastaa, jos jokin muu työ olisi itselle sopivampaa... jos se ihminen sitten lähteekin kokonaan pois siltä omalta tontilta, niin siihen tulee varmaan sitten toinen ihminen, joka ehkä tekee sitä työtä mielekkäämmin kuin tämä joka siinä oli. ... Se ihminen voi todetakin, että... ei tämä ruoho nyt ollutkaan yhtään vihreämpää sen aidan toisella puolella... tuleekin paljon tyytyväisempänä takaisin ja sitten palvelee sitä työyhteisöä paljon paremmin ja perustellummin, ja on saanut voimia. (HT6)

... ainakin yksi työntekijä on pikkaisen motivoituneempi, kun on tullut sieltä kierrolla. Onpahan ainakin yksi ketä on vähän paremmassa hapessa kuin vuosi sitten, todennäköisesti. (HT2)

...maailma muuttuu, tilanteet muuttuvat - se henkilöstö, mistä ehkä otetaan jotain, siellä voisikin ehkä olla jotain osaamista johonkin sektoriin. (HT4)

... tiedän ja tunnen laitoksen toimintaa... paremmin kuin ennen sinne [henkilökiertopaikkaan] menoa. ... Tarttunut joitain asioita sillai, että nykyisesäkin tehtävässä... ehkä vielä herkemmin kantaa vastuuta vähän koko laitoksen asioista ja tukee muita... ja jopa oma-aloitteisesti. (HT5)

Toivotettiin hyvää jatkoa ja tällä lailla... ja tokihan sitten, kun siinä [tietyn ammattiryhmän edustaja] lähtee, niin siinä alkaa ryntäys ja "olipa hyvä, että lähdit"... [ja muut pääsevät hakemaan kyseistä tehtävää]. (HT1)

Kaikki haastatellut *esimiehet* pitivät henkilökiertojärjestelmää toimivana osana arjen työskentelyä. Heidän työntekijöidensä henkilökiertojakso koettiin avartavaksi kokemukseksi. Kierto koettiin hyväksi sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta kat-

sottuna. Aikoinaan itse henkilökierrolla olleet esimiehet toivat esiin kierron positiivisia puolia myös omiin kokemuksiin viitaten.

...yleensä sitten palatessaan hyödyttää ihan sitä koko työyhteisöäkin. (HE4)

Järjestelmänä tämä on hyvä. ... Se on meidän hallinnonalan rikkaus, että meillä on ylipäätään ison laitoksen etu, että pystytään tuolla tavalla mahdollistamaan miehille tehtäväkierto jossain muussa yksikössä. Sillä on pelkästään positiivista vaikutusta. (HE2)

[Henkilökierto on] avartava ja iso kokemus. Kannatan kyllä kiertoja. ... Kyllähän se varmasti näillä nuoremmilla on hyväkin kiertää ja vähän nähdä, että mikähän se oma paikka olisi. (HE1)

Mä olen aina tykännyt täällä laitoksella siitä, että tämä [henkilökierto] on mahdollista ja että tämä on olemassa ja se on hyväksyttävää ja jopa tuettavaa... Ja sitten ihan oikeasti ihmiset saa tulla ja mennä. ... Jos jollakin on kovat lähtöhalut ja muuta ja mennä ja oppia muuta, niin ei siinä maailman tappiin roikuta henkseleissä, vaan se on sitten ajoituskysymys lähinnä. (HE5)

Näkökulman avartuminen, joka voi sitten vaikuttaa siihen, että sä opit arvostamaan myös muiden työtä, tehtäviä täällä talossa, ja tavallaan sitten se voi lisätä talon me-henkeä. Me ollaan Helsingin poliisilaitos ja täällä on ihan hyviä tyyppejä muissakin yksiköissä ja ne tekee ihan hyvällä sykkeellä painaa töitä - ei me olla täällä ainoita, jotka pidetään tätä taloa pystyssä. (HE3)

Kyllähän se on myös sitten se, että [...] sitten sä opit tuntemaan muita niin sitten ei ole niin helppoa enää sanoa niistä muista, että ei ne osaa mitään. ... Ja sitten kun sä opit tuntemaan niitä, mitä ne muut oikeasti tekee, niin se arvostelu toivottavasti vähenee. Se on niin helppo huudella, että nuo ei tee mitään... mutta sitten kun menet itse töihin [tiettyihin tehtäviin]... niin tämä työkierto on yksi juttu siihen, että mennään itse tekemään sitä [tiettyä tehtävää]. ... Mitä se työ oikeasti on ennen kuin hirveästi arvostellaan sitä toisten työtä - se on itse asiassa aika hyvä pointti tähän henkilökiertoon jo mun mielestä. (HE4)

3a) Osaamisen jakaminen, uuden oppiminen ja ammattitaidon kehittyminen

Moni työntekijä kuvasi henkilökiertopaikan tilanteita, joissa he olivat kyenneet auttamaan ja jakamaan aiempaa osaamistaan esimerkiksi työmenetelmien, tietojärjestelmien ja teknisten työvälineiden käytössä sekä esitutkintapöytäkirjojen erilaisissa merkintäta-

voissa ja muidenkin laatutekijöiden esiin tuomisessa. Myös sosiaalisen median käyttö-osaamista oli kyetty hyödyntämään henkilökiertoyksikössä. Osaamisen jakamisesta koettiin olevan olevan hyötyä yksilötason lisäksi myös organisaatiotasolla. Uuden oppimisen riemuakin oli tapahtunut.

[Tietyt työntekijät] saivat paljon sellaista tietoa, mitä ne eivät tienneet kai-paavansa, mutta jälkikäteen ne ymmärsivät sen, että tämähän on tosi hyvä juttu. ... kun tietää sosiaalisesta mediasta esimerkiksi enemmän kuin joku muu, niin pystyin tuomaan omaa osaamista... (HT5)

Jos ajatellaan, että poliisilaitoksen osaaminen on yhdessä pussissa... tai vaikka useammassa pussissa, jossakin yksikössä on vaikka sitä osaamista kenties enempi, niin tällä laillaan sitä, kun väki kiertää, niin se osaamisen taso tasoittuu. Se tieto leviää toisesta laatikosta toiseen ja sillä lailla siitä on kokonaisuuden kannalta taatusti hyötyä. (HT1)

... oli se nyt sitten minkälainen uusi idea tahansa, niin voihan se silti auttaa sitä sun työtä, esimerkiksi sä teet sitä nopeammin tai sä katsot sitä uudelta kannalta. (HT6)

Kaikki haastatellut työntekijät kertoivat ammattitaidon kehittyneen merkittävästi henkilökierron ansiosta. Esimerkiksi uudistuneen lainsäädännön oppiminen ja haltuunotto koettiin tärkeäksi. Lisäksi erilaiset menettelytavat esitutkinnassa ja laajemman rikosko-konaisuuden taktisen tutkinnan menetelmät avautuivat. Muutama työntekijä kuvasi päi-vittäisen uuden oppimisen pitävän työvireen yllä.

Sä voit vähintään viedä sitä omaa osaamista vastaavasti sinne - missä nyt onkaan kierrolla - ja tehdä itseään tutuksi. Sieltäkin voi tulla ja tuleekin vä-lillä paljon yhteydenottoja, että "hei, mites tämä homma", toimii myös näin päin. Jos menee hyvin ja oppii, niin kyllä sitä vaan pystyy hyödyntämään omassa työssä, työn hoitamisessa. Ammattitaito kasvaa väkisinkin, ei siitä pääse mihinkään. (HT4)

Kaikkea uutta kyllä tuli laidasta laitaan monessakin mielessä. Kyllähän se virkisti, että... Oli kiva tulla duuniin, kun tiesi, että varmaan taas tulee jo-tain ihan uutta... niin kuin käytännössä tulikin. (HT2)

Esimies koki henkilökierron mahdollisuutena varmistaa ja laajentaa osaamista sekä ri-kastaa työtä, jolloin parhaimmillaan vaikutukset ovat poliisilaitostasoisesti positiivisia.

... pitempää tähtäintä tässä nimenomaan kierrättämisessä, uuden oppimisessa... saattaa parhaimmillaan jo sitten ruveta vaikuttamaan positiivisesti organisaation kulttuuriin, mikä taas on kaikista vaikein muutettava vuosien saatossa. (HE5)

Muutaman esimiehen kokemuksen mukaan päällystön toteutuneissa henkilöierroissa aiempi osaaminen näyttäytyy organisointikyvyissä ja toiminnan johtamisessa sekä kyvystä yhdistää aiemmin opittua tietoa johtamistoimintaan. Lisäksi aiemmasta verkostoitumisesta on konkreettista hyötyä arjen johtamistyössä.

Hän on tuonut [tiettyä osaamista]... [tälle tietylle esimiehelle] on selvää se johtamisjärjestelmä. Siinä mielessä päällystön tehtäväkierto on mun mielestä ihan yhtä hyvä juttu [kuin muidenkin työntekijöiden henkilöierrot]. ... (HE4)

Päällystötasolla sitten näkyy nimenomaan näissä johtamiseen liittyvissä ja organisoinnissa ja tämän tyyppisissä asioissa, niin varmasti näkyy se laajempi näkemys ... Senhän näkee ihan tässä päivittäisessä toiminnassa, siis ne kontaktit ja toiminnan ymmärtäminen ja tällaiset. (HE5)

4a) Verkostoissa ja yhteistyössä on voimaa

Työntekijöiden puheenvuoroissa korostui henkilöierrojen merkitys verkostoitumisessa ja edelleen verkoston hyödyntämisessä. He toivat useaan kertaan esiin uusien kollegoiden ja tuttuuden tärkeyden sekä eri yksiköiden työntekijöiden hyvien ja toimivien keskusteluyhteyksien merkityksen töiden tekemisessä. Avun pyytäminen ja antaminen on helppompaa, kun tuntee henkilöitä - varsinkin, kun työskennellään koko poliisilaitosta koskevissa asioissa.

Vaikka mitään ei oppisi siitä uudesta paikasta, mihin menee kierrolle, niin vähintään tietä ja tuntee sitä porukkaa ja kuka vastaa ja tekee ja kuka tietää asioita, niin se kynnys lähestyä... kilautanpa sille tai kirjoitan sille, niin se hoitaa. Kun tuntee ja osaa liikkua talossa jo, tiedät ja tunnet porukkaa, niin pelkästään se ratkaisee hirveästi ongelmia ja nopeuttaa asioiden järjestelmistä. ... Kynnys yhteydenottoihin, järkeviin ja tehokkaisiin ohjeiden ja niiden vastaanottamiseen madaltuu huomattavasti. Se on ehkä suurin etu ja sen melkein oikeastaan kaikki saavuttaa lyhyelläkin kierrolla, oppii tuntemaan porukkaa. (HT4)

Siinä on uusia ihmisiä ja sä tutustut taloon enemmän. ... On paljon helpompi soittaa henkilöille, jotka jo tietää ja tuntee, ja saa sitten sieltä vaikka joi-tain ideoita. (HT6)

En edes yritä esittää, että osaan, jos en osaa - ja jos olen vähänkin epävarma... [pyytää apua]. ... Sehän auttoi, kun tunsi kaikki enemmän tai vähem-män hyvin... ennestään. (HT2)

... itselle on jäänyt se, että helpompi tehdä ihan mitä tahansa, kun sä tunnet ne ihmiset edes jollain tasolla. Sä olet joskus edes nähnyt ne, sä olet joskus jutellut niiden kanssa, niin paljon helpompaa on se yhteistyö, pyytäminen, antaminen, kun tiedetään kenen kanssa toimitaan... Kun ei tunneta jotain, niin on paljon helpompi jättää se apu antamatta kollegalle... ja kun se tun-netaan, sitä apua tulee paljon herkemmin. ... Nyt ajetaan oikeasti yhteisiä keikkoja, Helsingin poliisilaitoksen tehtäviä ja poliisin tehtäviä, ja entistä enemmän sekoittuu se, että... kaikkien yksiköiden kanssa joutuu olemaan tekemisissä ja joutuu tekemään niiden kanssa töitä... edelleen kun tunne-taan ne, on ehkäisee hyvin vahvasti sitä, että.. kenenkään ei tarvitse tehdä tavallaan muille hommia kuuluvia hommia, mutta se oma homma hoidetaan herkemmin. Se varmasti auttaa sillä tasolla. (HT5)

Esimiehet toivat esiin yhteistyötä henkilökiertopaikkaan, mikä jatkui vielä kierron pää-tyttyä.

Sitten se yhteistyö sinne päin pelaa paremmin, että sitä vinkkiä menee ja tie-tää mitkä prosessit on siellä päässä ja näin. Sitä kautta kait se tulee se [henkilökierron] lisäarvo. (HE5)

Näkyi myös siinä, että [henkilökiertolainen] oli saanut myös verkostoidut-tua [henkilökiertoyksikössä]. (HE1)

5a) Leipiintymisen vastalääke

Työntekijät toivat esimiehiä vahvemmin esiin henkilökierron olevan mahdollisuus saa-da "virtapiikki" joko itselleen tai muille työntekijöille. Henkilökierrolla he tekivät in-nostuneesti uutta työtä. Myös työssä jaksamisen mahdollisuudet paranivat oleellisesti, ja henkilökierron positiivisia kokemuksia haluttiin jakaa muiden kanssa. Kiertoa suosi-teltiin muun muassa kymmeniä vuosia organisaatiossa olleille, joille työ ei enää anna mitään uutta tai se "maistuu puulta". Silloin pitäisi siirtyä pikaisesti henkilökierrolle.

Se antoi hyvinkin semmoista uutta intoa ja... kun sä menet tekemään täysin uutta, niin... jos lähtee täysillä mukaan siihen, niin kuin tässä mun tapauk-

sessä, koska mä olin itse aktiivinen, niin tokihan mä alan ottaa selvää asioista ja olen skarppina... terävämmillään siinä, että ottaa asioista selvää ja nyt pitää tehdä näin ja koittaa vähän niin kuin pärjätä siinä hommassa... (HT1)

Vaikka joku ei saisi [henkilöierrosta]... osaamisen kehittymistä... mutta jos se parantaa henkilön työtyytyväisyyttä, se jaksaa sen jälkeen taas kaksi kolme vuotta painaa tuolla, tehdä sitä omaa perustehtävää. Silloinkin siinä menee ikään kuin parin kuukauden palkka siihen, että henkilö tekee jotain jos ei välttämättä ole kauhean tuottava tai ei tuo sieltä mitään, siitäkin huolimatta mä näen sen kuitenkin, että poliisilaitos on investoinut silloin siihen rahaa, että se joku painaa sen jälkeen monta vuotta. ... Kyllä se vaan niin on, että kun liian kauan tekee samaa asiaa, niin ikään kuin sokaistuu ulkopuolella oleville asioille ja sitten omalle tekemiselleen jonkin verran. Kun vähän käy toisenlaisesta perspektiivistä katsomassa, niin sen jälkeen voi kyseenalaistaa omia toimintatapojaan ja mahdollisesti muidenkin toimintatapoja terveellä tavalla. Edelleen se, että sellainen pieni vaihtelu se piristää kyllä muuten sielun ja ruumiin voimissa olevaa ihmistä yllättävän paljon. (HT5)

Matalalla kynnyksellä vaan... vähänkin jos alkaa nykyinen tai päivittäinen duuni maistuun oikeasti puulta, niin näkisi sen varteen otettavana vaihtoehtona ainakin, että pitäisiköhän tästä lähteä, koska se on kuitenkin mahdollista, miksei käyttäisi sitä mahdollisuutta. (HT2)

Omana henkilökohtaisena mielipiteenä haluan sanoa sen, että mä kyllä kannustaisin ihmisiä lähtemään kierrolle. Jos ihminen on tehnyt vaikka kymmenenkin vuotta ihan niitä samoja hommia... kyllä se ihan oikeasti antaa voimia käydä vähän eri porukoissa ja katsoa sitä taloa jo eri siivestäkin lähtöisin ja niitä eri tehtäviä. (HT6)

... on sellaisia ikään kuin menetettyjä työpanoksia, että tullaan töihin ja hoidetaan virkaa, ei välttämättä tehdä töitä. Jos niitä asioita saa korjattua sillä, että joku löytää motivaation uudestaan jonkun kierron jälkeen, vähintään sen jälkeen sen henkilön panoksesta saisi taas ikään kuin vastinetta rahalle. Jos tällä hetkellä henkilö on ... nuoli lytyssä, se ei varmuudella tuo lähiympäristöönkään erityisen paljon positiivisia asioita ja jaksamista. (HT5)

2) Pelot ja uhat

Työntekijöiden ja esimiesten puheenvuoroissa henkilökiertoon liittyvistä uhista kaikkien vahvimmin nousi esiin resurssien riittämättömyys henkilökierron mahdollistamiseksi kohtuullisessa ajassa. Työntekijät kokivat joskus henkilökierron alussa joitain käynnistymishaasteita. Muutama työntekijä toi esiin pitkän henkilökierron vaikutusta vuosittai-

seen ansiotasoon. Esimiesten joukossa joidenkin työntekijöiden ja toisten vastuualueiden esimiesten oma-aloitteisuus koettiin liialliseksi ja edelleen pettymyksiä aiheuttavaksi.

2a) Henkilökierron vaikutus organisaation resurssitilanteeseen

Kaikki työntekijät kertoivat omista tai muiden työntekijöiden tilanteista, joissa henkilökierron aloitus oli venynyt tai estynyt resurssitilanteen takia.

Kyllähän siinä kuule vaan matkalla into laantuu... (HT1)

Mikä siinä loppujen lopuksi tökkii [kun ei pääse lähtemään henkilökierrolle]... (HT2)

Työntekijät ymmärsivät esimiesten huolen resursseista, mutta he olivat sitä mieltä, että jossain vaiheessa kierron pitäisi kuitenkin onnistua. Pitäisi olla myös mahdollista päästä henkilökierrolle katsomaan uudenlaisia tehtäviä, ei välttämättä tarkalleen aiempia työtehtäviä tukevia töitä. Tilanteiden koettiin olevan aina ratkaistavissa. Työntekijätutkimushenkilöiden joukosta muistutettiin, että työntekijät ovat poissa työpaikalta muistakin syistä, ja silti työyhteisö selviää työtehtävistään.

Kyllähän se varmaan esimieskin... siellä saattaa olla se päällimmäisenä ajatus - jos ei tule ketään tilalle, niin että siellä on yksi ihan joutomies nyt, se lähti pois ja täällä nämä ei saanut partioita liikkeelle tai jutut seisovat tai jotain... se voi kapea-alaisesti katsoa sitä omaa - mikä tietysti ei ole väärin - toimintoa silloin, miten pärjätään, mutta noin niin kuin isossa kuvassa se hän [henkilökierto] pitäisi nähdä mahdollisuutena. (HT1)

Ymmärtäähän sen, että ei mielellään anneta porukkaa pois, joka on valmiiksi jo ihan minimeissään. (HT2)

Kun on näitä papereita, missä luodaan mahdolliseksi, pitäisi myös käytännön tasolla saavuttaa se, että se on helppoa ja jouhevaa, koska siitä ei ole laitostasolla mitään haittaa että henkilökunta käy kierrolla, oli niiden tehtävä mikä hyvänsä. Siitä ei ole kuin plussia. ... (HT4)

Ymmärrän hirveän hyvin sen, että on tällainen systeemi, että menkää kierrolle ja ihmisiä kannustetaan siihen. Sitten se stoppaakin siihen, että ei siihen paikalle saadakaan ketään, josta mä lähden kierrolle. Ja kuinka tärkeätä se olisikaan mulle joko niin, että mä olen ollut niin pitkään siinä ja lähtisin vähän katsomaan jotain muuta. Toki tulen takaisin, mutta saan lisää vi-

rikkeitä, uuden oppimista. Toinen ongelma on siinä, että se [henkilökierto] voitiin estää sillä lailla, että se kierrolle lähtevä paikka ei mitenkään tukenut omaa työtä. ... Eihän sen välttämättä tarvitsekaan tukea mun käsittääkseen omaa työtä, vaan sehän on kierrolle lähtö: sä opettelet jotain uutta, sä katsot että jos joku muu asia olisikin kiinnostavampi tai enemmän lähellä sua. ... Kiertopaikkahan ei ole välttämättä sellainen, jonne jäädään, vaan että tullaan sitten takaisin. ... (HT6)

Kaikkien *esimiesten* puheenvuoroissa korostui resurssinäkökulma. Joskus on ollut huonoja kokemuksia, kun yksikössä tai ryhmässä on jouduttu puristamaan tiukemmin, kun joku lähti henkilökierrolle eikä tilalle tullut toista työntekijää. Tällöin esimiehen itsensäkin oli tehtävä enemmän johtamistyötä saadakseen yksikkönsä tai ryhmänsä työtehtävät kuitenkin hoidettua. Välillä oli tarpeen rauhoittaa työyhteisön tilannetta jonkin aikaa siten, että kukaan ei ollut henkilökierrolla. Esimiehet kokivat kykenevänsä mahdollistamaan työntekijöilleen henkilökiertojakson, kunhan resursseista huolehditaan ja ajanjaksosta sekä menettelytavoista sovitaan ajoissa kaikkien eri osapuolten kanssa.

[Kun henkilö lähtee henkilökierrolle] muille... jääneille on vähän lisää työtä. ... Itse joutuu puurtamaan siinä, että keskittyy siihen työn jakamiseen ja ehkä priorisoimiseen: Nyt kun on vähempi väkeä ja kesä ja pitää selvittää, varmaan työllistää enemmän itseä, mutta... Jos joku tulee, niin... onhan ne ihan selkeästi yhdet käsiparit lisää... On siellä paikalla, kun kaksi siellä pitää olla. (HE1)

Mä en haluaisi suoraan tyrmätä [henkilökiertoa] kokonaan, että sitten enemmenkin neuvotella siitä ajankohdasta, että se sopii muuten siihen resurssitilanteeseen eikä ole nyt pahimpana loma-aikana tai jotain muuta. ... Ja sitäkin mä välillä kuulen tietystä paikasta, että ne ei pääse sieltä ja näin, ja se ei ole mun mielestä hyvä - että ihmisiä pidetään väkisin, mutta se ei ole hyvä. Mutta se on eri asia, että ajankohta. (HE4)

Sitten tämä on myös semmoinen ajoittamiskysymys... mikä on se ajankohta, että voi lähteä. Aika useastihan niitä sitten työnnetään vähän eteenpäin, esimerkiksi kesä on sellainen.. mieluummin työntää sitä syksyyn, kun on lomat pidetty. (HE5)

[Tietystä toimintayksiköstä] olen kuullut, että ovat sitä mieltä, että "sitä ette kyllä ota - kaikki hyvät lähtee". Heillehän se [henkilökierto] on uhka. (HE1)

Esimiehet kuvasivat ymmärrettävää henkilökierron alkuvaiheen notkahdusta, kun uusi henkilö alkoi opetella uutta ja otti haltuun uusia työtehtäviä sekä mahdollisesti samaan

aikaan kokenut työntekijä lähti toiseen yksikköön. Kovin lyhyitä henkilökiertoja ei välttämättä koettu mielekkäiksi eikä motivoivaksi, koska perehdyttämisajat ovat melko pitkiä ja vastaanottava taho voi olla entuudestaan kuormittunut.

Kuitenkin se aluksi on sitä hukka-aikaa, kun ihminen tulee ja palloilee, mistä aloitetaan ja muuta. (HE1)

Kun mennään uuteen työyhteisöön, niin kyllä se eka viikko menee vähintään - voi olla että eka jakso [kolme viikkoa] menee vähän niin kuin "missä täällä on vessa, koska täällä syödään". Kyllä se on tärkeä, että siinä myöskin annetaan se mahdollisuus vähän ihmetellä. (HE2)

Ne [kahdesta kolmeen viikkoon henkilökierrolla olevat] on meille sitten vähän niin kuin resurssina, mutta se on meille myös rasite, koska kyllä se perehdyttäminenkin vie oman aikansa. (HE5)

Vaikka henkilökierron kautta resurssit välillä vähenevät, esimies näki kuitenkin henkilökierron poliisilaitoksen yhteisenä voimavarana, jotka liikkuvat paikasta toiseen ja joita pitää kyetä johtamaan hyvässä yhteisymmärryksessä eri yksiköiden esimiesten kanssa.

Resurssihommahan on semmoinen, että... sehän ei tässä voi olla kuitenkaan, joka määrää tämän yksistään. Senkin kanssa täytyy sitten vaan elää. Sitten se on tämä, että tuleeko vastavuoroisuutta vai ei tule; jos ei tule, niin voiko luovuttaa ja vaikka ei voisikaan luovuttaa, niin onko laitoksen näkökulmasta katsottuna sitten kokonaisuuden kannalta viisasta, että se ihminen menee sinne kierrolle. (HE5)

Mutta ylipäätään tässähän on sellainen, että kun nämähän on yhteiset resurssit ja niitä on tietty määrä, niin ne kiertää tässä, ja kun panet hyvää kiertämään, se tulee jostain se hyvä takaisin eri paketissa. ... Sehän on kauhean tärkeitä tässä kierto-hommassa, siihen liittyy tämä hygienia, että täällä ei passaisi itse ryvettyä, koska sitten se yhteistyö kyllä vaikeutuu sitten... Jos me esimerkiksi poltetaan näppimme sillä lailla, että me headhantataan tuolla joku ohi järjestelmän niin, että sillä luovuttavalla puolella ei ole mitään mahdollisuutta sanoa yhtään mitään, niin kyllä me löydetään se edestämme sitten jossain vaiheessa. (HE5)

2b) Lähtövaiheessa alkukankeutta ja paluuajan työtehtävätkin mietityttivät

Työntekijöiden mielestä omien työtehtävien jättäminen toisten hoidettavaksi aiheutti hieman pohdintaa, mutta tätä ei koettu ylitsepääsemättömäksi ongelmaksi. Yksi työntekijä

kijöistä kuvasi uuden tilanteen jännittävän aina jossain määrin kaikkia henkilökiertoon lähteviä. Mikäli henkilökiertoon lähtemistä pitää odottaa pitkään, silloin työntekijä saattaa päätyä jopa irtisanoutumiseen.

Ihmisiä ylipäättäänsä varmaan jännittää lähteä nyt näyttämään, että kun mä olen niin hyvä tässä mun omassa systeemissä, niin mun täytyy mennä ja nöyrytyä itseni kanssa sinne alas ottaakseni tietoa vastaan muilta - ja mä mokaan. ... Tämä on meidän perisynti... mutta tulisi olla matala kynnyys lähteä sinne kiertoon. (HT6)

Sehän se on monesti, tuntuu olevan ongelma se, että sieltä ei lasketa pois - se on taas sen yhden sotilaan vajuus siellä perustoiminnossa, johon sä kuu- lut sillä hetkellä... kovin monihan ei voi ainakaan kerralla päästä [henkilö- kiertoon]. (HT1)

Työntekijä toi yhtenä pienenä huolen aiheena esiin sen, että lähtöyksikön muut työntekijät saattoivat ajatella heissä olevan jotain vikaa tai että hän ei olisi viihtynyt heidän takiaan, kun työntekijä halusi henkilökierrolle toiseen yksikköön. Toiseksi huolenaiheeksi nousi henkilökierron jälkeiset työtehtävät: mitä, jos ei pääsekään siihen työtehtävään takaisin, josta lähti henkilökierrolle?

Tuli sellainen ajatus, että "tuo nyt on jotenkin suuttunut johonkin tai joihin- kin tai sitten kypsynyt ihan totaalisesti tähän hommaan että"... tuntui ehkä, että jotkut ottivat sen niin kuin silleen, että eiks tuo viihdy, onko tässä itses- sä jotain, kollegassa jotain, jopa alaisissa... jossain jotain, että onko heillä jotain tekemistä, että miksi tuo nyt lähtee täältä vetään... vähän jäi niin kuin sellainen tunne. (HT2)

Ehkä se olisi ihanaa lähteä kokeilemaan jotain uutta, mutta jos mä mene- tänkin sitten oikeuden tulla tänne samalle tontille takaisin, niin mihin mä sitten joudun? (HT6)

2c) Kierron aikainen palkkaus keskustelun aiheena

Muutamia työntekijöitä mietitytti henkilökierron aikainen palkkaus. Helsingin poliisi- laitoksen henkilökierto-ohjeen mukaan hälytys- ja tehtävissä toimivien pitää osallistua työuransa alkupuolella vuoden tutkinnan kiertoon henkilökiertona. Poliisin palkkausjär- jestelmän mukaan henkilökiertotehtäviin siirrytään aiemmalla peruspalkkauksella enin- tään vuoden ajaksi. Haitta- ja ylityökorvausten takia kokonaispalkkaus ei ole sama, kun

siirtyy kentältä kolmivuorotyöstä tutkintaan kaksivuorotyöhön. Joskus tämä voi olla este henkilökiertoon lähtemiselle tai ainakin sen pituudelle. Itse työtehtävän koettiin olevan hyödyllinen, mutta samalla korostettiin työntekijän henkilökohtaisen tilanteen huomioimista. Vuosien saatossa loppujen lopuksi palkan merkitys ei ole välttämättä kaikkein oleellisin seikka.

Ja jos ihan suoraan sanotaan, niin jos vaihtoehtona on päivittäisrikosten tutkinta käytännössä nollahaitoilla [haittatyökorvauksilla] kentän palkalla versus vuorotyö, semmoisessa hommassa, joka on mielenkiintoista... Kun teetetään noin vuoden mittainen... ja se tehdään kentän palkkaluokalla ja... kun katsoo vuosiansion tutkintavuoden jälkeen ja kenttävuoden jälkeen, niin siinä on tuhansien eurojen ero. Mä ymmärrän, että siinä tilanteessa ei aina ole kaikille motivoiva se kierto. ... Monelle se on enemmän siinä vaiheessa piiskaa kuin porkkanaa, mutta moni muu kierto on sitä porkkanaosastoa ja palkinto-osastoa ja sillä tavalla ne ovat motivoivia. (HT5)

Aika absurdi tilanne, että joku pakotetaan tutkintaan [vuoden henkilökierrolla] vastoin tahtoa, kun toisaalla olisi porukkaa, joka haluaisi lähteä ja niillä sitten käy kyrsimään, kun ne eivät pääse, niitä ei päästetä, vaikka olisi halu. ... Tuloksellisuus olisi huomattavasti parempi varmaan. Jotain siihen pitäisi keksiä. Mutta se on kohtuutonta, että vuoden verran olet alipalkattu, kun muutenkin jo jäivät haitoissa. (HT4)

Nuorempia ymmärrän vielä, että niille on tärkeitä [haitta- ja ylityökorvaukset]... jos hän saisi edes samaa liksaa kuin nuo muut kierron ajan, hän olisi vaikka kuinka kauan täällä... mutta [palkkatulojen laskemisen takia] ei pysty, ei pysty... Mutta ei se sitten loppujen lopuksi se liksakaan kaikkia kylä näköjään ratkaise... (HT2)

2d) Työntekijöiden ja toisten esimiesten liiallisen oma-aloitteisuuden seuraukset

Muutama esimies oli kokenut jonkinasteista "linssiin viilaamista": Mikäli työntekijät keskenään tai tietyn yksikön esimiehet keskenään suunnittelevat toisen yksikön työntekijän henkilökiertoa ja tekevät sen eteen aktiivisia toimia ennen kuin kierrolle lähtevän esimiehet ovat mukana suunnitteluvaiheessa, voi seurauksena olla työntekijöiden ja esimiesten karvaita pettymyksiä.

Sitten se rupeaa houkuttelemaan parasta kaveriaan täältä ja sille ruvetaan räätälöimään jotain tehtävää... Sitten me sanotaan, ettei käy, ja se paras kaveri ihmettelee, että miksi hän ei päässyt [henkilökierrolle], kun se toinen

pääsi. Siinähan ei taas esimiehet ja työnantaja, minkäs ne sille voi, jos työntekijät keskenään suunnittelee sitten näitä. Semmoistakin tapahtuu. (HE5)

[Houkutellaan työntekijää toiseen yksikköön henkilökiertoon: "Tule meillemme"... ja luvataan mun selän takana vihreää valoa... (HE1)]

Esimiehet kertoivat pysyvää, sisäistä rekrytointia tapahtuvan yksiköstä toiseen ensin henkilökierron nimissä. Joskus työntekijät ohittivat sovitun prosessin alkuvaiheen kiertoon hakeutumisen ilmaiseamisesta: he olivat ryhtyneet sopimaan henkilökierrosta jomolleen pitkälle ennen kuin oma esimies sai asiasta tiedon. Tällöin esimies ei kokenut tilannetta reiluksi, varsinkin kun seurauksena pysyvä henkilöresurssin vähennys. Samalla oli kuitenkin pidettävä mielessä yhteistyön jatkuminen samassa yksikössä tai eri yksiköiden kanssa.

Meidän [esimiesten] pitää ensin itse miettiä... tämä on huono juttu, että aletaan takanapäin... esimiesten pitää seistä yhteisessä rintamassa ja sopia... (HT1)

Jos tapahtuu semmoista... että sieltä jostain toisesta päästä on tavallaan imuja sieltä sitten - tehdään tällaista headhanttausta ohi kaiken järjestelmän - niin se saattaa kyllä aiheuttaa hämmennystä. ... Mutta en mä tiedä, ei mua niin kauheasti ole haitannut nämä prosessit sitten - siinä on paljon sellaisia eri tapoja sitä hoitaa. Joistakin voi ajatella, että onko se sopivaa... mutta se on eri, kun laitetaan [henkilökiertotehtäviä intraan] auki... Mä näen, että se on reilumpi se, että laittaa ne auki. Sitten on kaikilla mahdollisuus kuin niin, että jos on tällainen kriittinen paikka, niin sitten lähdetään headhanttaamaan ja sitten sieltä soitetaan mulle, että sulla on siellä sellainen hyvä tyyppi, minkä me haluttaisiin ja se haluaa tulla. ... Mutta en mä tiedä, voi olla, että mekin tehdään täällä samaa aina välillä. (HE5)

5.5 Henkilökiertoon liittyvät kehittämisajatuks

Muutama työntekijä toi esiin henkilökierron liittämisen osaksi strategista henkilöstöjohtamista. Esimiehet kaipasivat henkilökierron suunnitelmallisuuden kehittämistä sekä järjestelmän valtakunnallista hyödyntämistä. Molemmissa tutkimusryhmissä koettiin tarpeelliseksi henkilökiertoprosessin kuvaaminen koko henkilökunnalle mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti. Yhteisenä toiveenaan työntekijät toivat esiin toimintoyksikkö- tai toimintotasaisen henkilökiertokoordinaattorin tai vastaavan nimeämisen

sekä henkilökiertopaikkojen avoimen julkaisemisen. Myös tulos- ja kehityskeskustelulomakkeesta toivottiin tukea henkilökierrolle. Työntekijöiden joukosta toivottiin kaikille esimiehille, mutta myös työntekijöille valmennusta henkilökierrosta ja sen käytännön seikoista.

1. Henkilökierron liittäminen osaksi strategista henkilöstöjohtamista

Työntekijä korosti poliisilaitoksen korkeimman johdon päätöstä ja linjausta henkilökiertojärjestelmään sitoutumisesta sekä käytännön toimista. Tämän jälkeen kaikkien eri johtotasojen esimiesten olisi sitouduttava tehtyyn linjaukseen ja vietävä henkilökiertoon myönteistä suhtautumista eteenpäin omassa esimiestyössään aina konkreettisiin toimenpiteisiin saakka.

Sitä henkilökiertoahan ei tehdä, jos ei se tule sieltä johtamisesta lähtien positiivinen viesti siitä, että meillä voidaan tehdä tällaisia ratkaisuja, että päästetään henkilöitä tekemään joko talon sisällä tai talon ulkopuolella jotain muita hommia - niin että ei osata nähdä sitä, että se kehittää sitä omaa taloakin ja se niitä työtehtäviä eteenpäin mahdollisesti, jos se ihminen tulee takaisin ja kertoo niitä uusia asioita. ... Jos talon johto on hyvin kapeakatseinen ja pysyy niissä määrättyissä raameissa vaan, niin eihän sitä edistystä silloin toki tapahdu siinä talossakaan, mutta ei se nyt tule sitten ainakaan sen henkilökierron kautta takaisin se tieto-taito. (HT6)

Yhden työntekijän mielestä henkilökierron pitäisi olla osana toimintayksiköiden tulostavoitteita; varsinkin silloin, jos yksikön tehtävät ovat kovin kapea-alaisia. Muutoin vaarana on työntekijöiden jämähtäminen paikoilleen sekä työmotivaation puute. Vuositaisena tavoitteena voisi olla jokin tietty työntekijämäärä suhteessa koko yksikön henkilömäärään. Tulostavoitteeksi asettamisen myötä henkilökierron olisi työnantajan markkinoimaa: "käykää henkilökierrolla, viekää osaaminen ja tuokaa takaisin osaamista."

Se [henkilökierto] ei ole selkeästikään missään tulostavoitteissa... Ehdottomasti, siis tuohan pitäisi olla [tulostavoitteissa]. (HT3)

Poliisihallinto voisi hyödyntää aktiivisesti henkilökiertoa voimavaramahdollisuutena osana poliisikoulutukseen rekrytointia.

Se [aito henkilökierron mahdollisuus] olisi yksi arvo, millä voisi kosiskella työntekijöitä tänne hakeutumaan poliisikouluun. Se on kuitenkin nykyaikaa tuolla yksityisellä puolella. (HT3)

2. Henkilökierron suunnitelmallisuus

Esimiesten taholta nousi esiin henkilökierron yhä kokonaisvaltaisempi ja suunnitelmallisempi käyttö koko työyhteisöä koskevaksi, jotta osaaminen olisi laaja-alaista ja kaikkien tekemää työtä arvostettaisiin yhä enemmän.

Yksi juttu, mitä mä itse haluaisin kehittää: sitä meidän toiminnon suunnitelmallisuutta - että me pysyttäisiin tekemään sitä suunnitelmaa, mutta sitä-hän me pystytään tekemään. Se on tärkeä suunnitelmallisuus kuitenkin, mistä ihmiset itse tietää, työyhteisö tietää ja tiedetään milloin tulee poistumia... (HE4)

Useammassa puheenvuorossa esimiehet mainitsivat myös päällystön henkilökierron olevan ajatuksena kannatettavaa, jos resurssitilanne sen sallii ja kierto ei ole liian lyhyt. Kiinnostusta kiertoon lähtemiseen löytyi, mutta järjestelyt vaatisivat enemmän aikaa ja suunnittelua kuin työntekijöiden siirtyessä henkilökiertoon. Kenelläkään ei ollut kuitenkaan pakonomaista tarvetta lähteä kierrolle. Yksi esimiehistä totesi vakinaisen viran tuovan mukanaan tietynlaista mukavuusaluetta, ja ehkä siksi ei koeta olevan tarvetta kokeilla muita tehtäviä.

Ajatusta [päällystön henkilökierrosta] pidän hyvänä ja mahtavana kyllä, jos semmoinen voisi joskus toteutua. Kyllä mä ilman muuta positiivisesti ajattelen senkin suhteen - ja sitä oppimista ja yhteisen työn tekemistä ja edesauttaisi ja tasoittaisi tietä joka suuntaan, poistaisi epäluuloja. Pelkästään näitä. (HE2)

Päällystön osalta se ongelma saattaa tulla, että meillä on yhden liikkeen ihmisiä eikä ole sitten sellaista laajaa käytettävyyttä. ... Työnantajan kannalta on ihan hyvä - varsinkin tuota nuorempaa kaartiä - kierrättää tehtävistä toiseen, että ne oppii vähän kaikkea ja sitten ne... tuntevat sen luonnolliseksi mennä. ... Jos sä olet pitkään tehnyt jotain duunia ja sulla on vakivirka, niin se lähtökynnys voi olla vähän korkea [lähteä henkilökiertoon]. (HE5)

3. Henkilökiertojärjestelmän valtakunnallinen hyödyntäminen

Muutama esimies toi esiin poliisihallinnon henkilökierron valtakunnallinen ulottuvuuden, mitä voisi kehittää. Henkilökierron avulla kehittämisen kohteena olisivat esimerkiksi menetelmät, taktiikat ja johtaminen. Kiertopaikkoja voisi olla kaikissa poliisiyksiköissä. Oppimista tapahtuisi puolin ja toisin ympäri Suomen.

Yksi työntekijä kehotti poliisihallintoa ottamaan mallia yksityiseltä sektorilta, jossa henkilökiertoa arvostetaan osaamisen laajentamisena ja se koetaan nimenomaan työntekijänsioksi.

Yksityisellä [sektorilla] kierto on selkeä ja siitä saa jopa bonareita, mitä enemmän käyt ja jos saat [kierrosta] hyvät vielä arvostelut ja tuot sieltä ja verkostoidut. [...] Tuttavilla yksi kriteeri, että jos ne hakevat toisesta työpaikasta toiseen: kyllä ne ensimmäiseksi kysyvät kuinka teillä henkilökierto, pystyykö teillä vaihtamaan täällä. ... Poliisia voisi työpaikkana mainostaa ... että voi laajentaa osaamista [horisontaalisessa suunnassa]. (HT3)

4. Henkilökiertoprosessi selkeäksi ja joustavaksi

Molemmissa tutkimushenkilöryhmissä haastateltavat nostivat esiin henkilökiertoprosessin selkeyttämisen koko henkilökunnalle: Käytäntöjen pitäisi olla edelleen koko poliisilaitoksessa samanlaiset. Kiertojärjestelmän vaiheet eivät ole kaikille tuttuja eikä kaikilla ole tietoa, mitä pitää tehdä käytännössä, jos haluaa henkilökierrolle: keneen pitää olla yhteydessä, mistä aloittaa ja miten pitää edetä. Ainakin sopimuksen sisältöön ja allekirjoitusvaiheeseen toivottiin selkeyttä.

... ne paperit on hirveän jäykkiä, kun se itse työn tekeminen ei ole niin muodollista... (HT4)

...piti niitä päällystönimiä hakea milloin keneltäkin... meni ihan liian vaikeaksi se käytännössä yksinkertaisen asia hoitaminen... sen paperin kanssa kuljin sitten, että sain sen tehtyä... se ei mun mielestä pitäisi olla niin vaikeaa, pitäisi jotenkin yksinkertaistaa tuo kiertohomma... ei liian byrokraattista... (HT4)

... pitäisi olla selvä, mikä se prosessi on, jos haluat... henkilökierrolle, toimi näin. ... "Se on mahdollista, että työnantaja tukee, mutta nämä ovat nämä askelmerkit." (HE4)

... laitoksen yhteiset rahathan nämä on, että kuinka tarkoituksenmukaista se sitten on näitä tällaisia ehtoja [esimerkiksi ylitöistä ja virkamatkoista] laitoksen sisällä olla? Mikä se funktio on ja mitkä ne oikeat vastuut siellä on? (HE5)

Työntekijöiden joukosta kehittämisen kohteeksi nostettiin henkilökiertolaisten kunnollinen perehdyttäminen: Henkilökiertolaisen vastaanottamiseen pitää valmistautua ennakkoon kunnolla. Nimetyiltä perehdyttäjiltä toivottiin samankaltaista asioihin perehdyttämistä. Kaikki tietojärjestelmien käyttöoikeudet pitäisi saada ennakkoon kuntoon, jotta työn aloittaminen rullaisi heti alusta lähtien mahdollisimman jouhevasti. Ryhmänjohtajien ja päällystöesimiesten on syytä olla tietoisia henkilökiertolaisesta ja olla omalta osaltaan valmistelemaan hänen tuloaan. Yksi tärkeä tehtävä on motivoida omaa joukkoa vastaanottamaan uusi henkilö.

Sitten kun opastetaan niitä hommia, se on sitten yksi ihminen periaatteessa, jonka mukaan mennään... [ei useampi, joista jokainen perehdyttää omalla tavallaan samaan työtehtävään]. (HT6)

... laitetaan sille [henkilökiertolaiselle] ajoissa jo oikeudet kaikkiin meidän järjestelmiin ja projektilevyille, ettei siitä kolmesta jaksosta, yhdeksästä viikosta mene yksi viikko, että se odottelee... tavallaan ne prosessit jo pyörivät heti... (HT3)

Kyllähän ryhmän päällystöesimiehen pitää olla oikeasti ainakin kartalla, että tietää, ettei se kiertolainen nyt ihan oikeasti ole siellä yksinään... ja valmistella omalta osaltaan jo sitä koko ryhmää, että on tulossa tänne, tähän ryhmään on päätetty, että se tulee, että kaikki tietää sen ensinnäkin... ja tiedostaa, että hän on tullut vapaasta halustaan tänne kierrolle oppimaan lisää: koittakaa nyt mitä pystytte, niin tukemaan ja neuvomaan... (HT2)

5. Yksikön nimeämä henkilökiertokoordinaattori

Työntekijät toivat esiin tarpeen nimetä toimintayksikössä vastuhenkilö, tuutori tai vastaava ja hänelle varahenkilö, jotka koordinoisivat henkilökiertoja. Tällainen on ollut aiemmin nimetty, mutta vuosien kuluessa asia on jäänyt taka-alalle. Yhtenä vaihtoehtona esitettiin kyseisen tehtävän sopivan esimerkiksi toimintayksikön tai toiminnon koulutusyhdyshenkilölle. Koordinaattorilla pitäisi olla tiedossaan henkilökiertoon ja muihinkin käytännön asioihin liittyvät seikat. Asian esiin ottaneet tutkimushenkilöt halusivat, että järjestelmä rullaisi alusta loppuun asti jouhevasti.

... on hyötyä, jos johtaja itse on myöskin kierrellyt, nähnyt laajemmalla skaalalla tätä toimintaa. ... Varmasti on johtajalle myös hyvä, jos sillä on alaisuudessaan henkilöitä, joilla on laajempi tatti, koska pystyt hyödyntämään niitä resursseja, joita sulla on. (HT4)

.. kuka se on sitten se henkilö, joka keskustelee sen kiertoon lähtevän ihmisen esimiehen kanssa, että mikä on ihan oikeasti se syy, miksi tämä ihminen ei pääse kiertoon ... ettei siitä tule sitten taas sille ihmiselle, joka lähtee sinne kiertoon sellainen fiilis, että voinko mä tulla edes takaisinkaan. (HT6)

6. Henkilökiertotehtävät ja -paikat avoimesti esiin ja sisäiseen hakuun

Muutama *työntekijä* esitti, että henkilökiertopaikat ja -mahdollisuudet voisi tuoda esiin avoimesti ja keskitetysti. Työnantaja voisi informoida, millaisia erilaisia mahdollisuuksia henkilökiertolle olisi olemassa esimerkiksi intraa hyödyntäen. Sisäisessä viestinnässä voisi tuoda esiin myös sen, että tietyillä poikkeuksilla henkilökiertoon voisi päästää nopeasti, esimerkiksi työssä jaksamisen tukemisen vuoksi.

... että jonkun pitää keksiä itsellensä tilalle joku, tuolla kysellä... suurin piirtein keskustelupalstoilla, onko ketään kiinnostuneita [tulemaan henkilökiertoon lähtevän tilalle]. Ei se nyt niinkään pidä mennä... (HT3)

Täällä puoletkaan ei tiedä, mitä siellä, täällä tai tuolla tehdään, niin ehkä myöskin vähän sellaista markkinointia: täällä löytyy tätä ja täällä löytyy tuota, että sieltä voisi jopa löytyä yllättäviäkin työkiertopaikkoja... (HT5)

7. Tulos- ja kehityskeskustelulomakkeeseen oma kohta henkilökiertolle

Haastateltu *työntekijä* toi esiin tulos- ja kehityskeskustelulomakkeen uudistamisen siten, että siinä olisi erillinen kohta henkilökiertolle, jolloin se pakottaisi keskustelijat käymään asian läpi ja ottamaan kantaa siihen. Nykyisin poliisilaitoksen käytössä olevassa lomakkeessa henkilökierto on mainittu yhtenä osaamisen kehittämisen muotona, mutta *työntekijän* mukaan asia ei nouse tarpeeksi selkeästi eikä korostetusti esiin.

Tuke-lomakkeeseen [pitäisi laittaa] ihan selkeä kysymys: Haluatko, oletko kiinnostunut - siis matalalle se kynnys - henkilökierrasta? Oletko ajatellut sellaista? Voisi jo siinä sanoa, että olen. Olisi jo yksi muuri pois. Mikä se olisi? Pidetäänpö silmällä jotain paikkaa? ... Henkilökierto olisi ihan oma

kohtansa, minkä voisi nostaa pöydälle. ... Olisi enemmän työnantajaltakin, että se suhtautuu siihen myönteisesti. (HT3)

8. Kaikkien esimiesten valmennus tai tietoiseksi tekeminen henkilökiertojärjestelmästä

Muutama työntekijä toi esiin henkilökierron olevan osa esimiestyötä. Kaikilla poliisilaitoksen esimiehillä pitäisi olla tieto-taitoa henkilökierrosta esimerkiksi osana työpaikkakoulutusta. Lisäksi työntekijätasolle pitäisi avata, mistä henkilökierrossa on kyse. Muutama työntekijä korosti poliisilaitoksen korkeimman johdon päätöksen ja sitoutumisen merkitystä: Jotta edellä mainittu on mahdollista, johdon on tehtävä selkeä strateginen päätös henkilökierron käyttämisestä osaamisen johtamisen ja edelleen henkilöstöjohtamisen välineenä.

Pitäisi... saada myös kaikille esimiehille jaettua se tieto, että se [henkilökierto] on positiivinen asia myös heidänkin kannaltaan - että he käyttävät sitä yhtenä johtamisen resurssina eikä sellaisena tukkeena asioiden eteenpäin menemiseen. (HT6)

... järkevä esimiesten valmentaminen tähän koko asiaan, ihan päällystöstä lähtien. ... näkisi näitä erilaisia puolia tässä henkilökiertojärjestelmässä - niin päällystön roolissa kuin alipäällystön roolissa... tietty valmentautuminen myös niille, jotka hakee henkilökierrolle, kaikille potentiaalisesti kohderyhmään kuuluvalla eli työntekijätasolle. Niillekin tavallaan avaisi vähän sitä, että tässä olisi tällaisia puolia: on se uuden oppiminen ja on mahdollisesti motivaation kohottaminen ja uusien asioiden näkeminen. (HT5)

... Sehän on se lähtökohta, että jos siellä johtoportaan ei ole tehty sellaista hyväksyvää päätöstä tähän näin eikä nähdä sen etuja ja osata käsitellä sen myös niitä haittoja, mitkä toki siitä taloon määräytyksi ajaksi koituu siitä, että joku lähtee pois ja pitää uusi saada tilalle niin, sittenhän se tyssää siihen. ... Varmaan kaikilla johtoportailta täytyy käsittää se asia ja pureskella omalla laillaan positiiviseksi se henkilökiertojärjestelmä. (HT6)

9. Muutamia käytännön toiveita

Kokemusperusteisesti *työntekijät* nostivat erityisesti esiin joitain käytännön kehittämistoiveita henkilökierron toteuttamisessa:

- Tutkinnassa henkilökiertoa ei suositella aloitettavan pitkäkestoisen tai vaativan rikostutkinnan puolelta, vaan ensin olisi syytä perehtyä tutkintatehtäviin niin sanottuja päivittäisrikoksia tutkimalla.

- Henkilökierto voidaan toteuttaa myös pitkäkestoisista tai vaativista rikostutkintatehtävistä päivittäisrikostutkintatehtäviin. Näinkin päin kierron toteuttamisessa opitaan uutta ja kyetään tuomaan esimerkiksi uutta laatunäkökulmaa vastaanotettavaan yksikköön.
- Henkilökierron aikana ja jälkeen syntyneet kehittämisideat pitäisi käydä yksiköissä läpi. Niitä ei pitäisi säilöä kassakaappiin, kuten tehtiin joskus aikoinaan tulos- ja kehityskeskusteluissa esiin nousseiden kehittämisajatusten kohdalla.

[Kehittämiskohteita kirjattiin ylös ja työntekijä palasi asiaan esimiehensä kanssa]... ja sitten meni aikaa ja mä kysyin, että miten, käydäänkö näitä läpi jotenkin? "Ei, ne on siellä kassakaapissa ne paperit", se oli siinä se homma. Ei ne johtanut mihinkään. (HT1)

Esimiesten taholta esiin nostettiin toive säilyttää edelleen vuoden pituinen henkilökierto hälytys- ja valvontatehtävistä tutkintatehtäviin. Muutoinkin hälytys- ja valvontatehtäviä sekä tutkintatehtäviä tekevien välistä henkilökiertoa pidettiin tarkoituksenmukaisena ja suositeltavana, koska tehtävät tukevat toisiaan. Muita säännönmukaisia velvoitteita ei tuotu esiin.

5.6 Tutkimustulosten yhteenveto

Tässä tutkimuksessa tavoitteeni oli selvittää, millaisia kokemuksia ja näkemyksiä Helsingin poliisilaitoksen työntekijöillä on henkilökierrosta osana osaamisen kehittämistä sekä esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista. Lisäksi tarkastelin esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työntekijöiden henkilökierrosta osana osaamisen johtamista ja henkilöstöjohtamista. Edellä mainituilla seikoilla hain vastausta tutkimuksen pääkysymykseen:

Millaisia kokemuksia ja näkemyksiä työntekijöillä ja esimiehillä on henkilökierrosta osana kehittämistä ja henkilöstöjohtamista liittyen myös strategiseen henkilöstöjohtamiseen?

Lähestyn tutkimuksen pääkysymystä alakysymysten avulla. Liitteessä 3 on mainittu teema-alueet, joiden mukaan ryhmittelin henkilökiertoon liittyvää, kokemuksiin ja näkemyksiin perustuvaa tutkimusaineistoa kuhunkin alakysymykseen kuuluvaksi:

- Henkilökiertoon liittyvät motiivit ja odotukset
- Henkilökierron prosessin eri vaiheet
- Esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen
- Mahdollisuudet ja hyödyt sekä pelot ja uhat
- Kehittämisajatukset

1. Miten työntekijät kuvaavat henkilökiertoa osana omaa osaamisen kehittämistä sekä esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista?

Tässä tutkimuksessa kaikki työntekijähaastateltavat kuvasivat henkilökierron olevan suuri mahdollisuus kaikille työntekijöille, myös esimiehille. Työntekijät nimesivät osaamisen jakamisen, uuden oppimisen ja ammattitaidon kehittymisen sekä verkostoitumisen merkittäviksi mahdollisuuksiksi, joita tulisi hyödyntää. Henkilökiertokokemusten kerrottiin olleen myönteisiä ja avartavia, ja kierron koettiin hyödyttävän kaikkia osapuolia. Samoin Linkaman (2012) tutkimuksessa ilmeni tutkimushenkilöiden henkilökiertokokemusten olleen positiivisia. Tutkimuksessaan Rantalainen (2014) totesi työntekijöiden sisäisen liikkuvuuden kokemusten olleen vain melko myönteisiä.

Työntekijätutkimushenkilöt kertoivat virkistyneensä ja olleensa täynnä energiaa sekä oppineensa uutta. Kokemuskenttään sisältyi muutama huono kokemus: Ne liittyivät kierrolle pääsemisen myöhäiseen aikatauluun, heikkoon perehdytykseen sekä esimiesten passiivisuuteen, välinpitämättömyyteen tai resurssin menettämisen pelossa vastahankaisuuteen. Lisäksi jonkin verran epätasa-arvoisuutta koettiin ylitöiden tekemisessä muihin yksikön työntekijöihin nähden. Osin henkilökierron aikainen palkkaus koettiin epäreiluksi, vaikka poliisin palkkausjärjestelmän linjaus oli tiedossa. Hieman jännitystä liittyi kierron lähtö- ja paluuvaiheeseen. Varila (1992, 68, 99–100) on kuvannut henkilökierron alkukamppailu- ja paluuvaiheita samankaltaisesti.

Tutkimustulosteni mukaan vaikuttaa siltä, että työntekijöiden kertomana osaamisen kehittäminen ja laajentaminen eivät olleet välttämättä ensisijaisia henkilökiertoon hakeutumisen syitä, vaan impulssina toimivat muut vaikuttimet. Pääosa työntekijöistä kertoi henkilökiertoon lähtemisen taustavaikuttajana olleen työmotivaation heikkene-

minen tai sen puuttuminen. Kierrosta haettiin uutta energiaa ja jaksamista sekä uusia työkavereita ja tuttavuuksia. Varilan (1992, 95–96) esittämät kokemukset kiertoon lähdön syistä ovat hyvin vastaavia: leipiintyminen, tympääntyminen, kyllästyneisyyden välttäminen ja vaihtelun halu. Myös Linkama (2012) raportoi tutkimustuloksissaan henkilökiertoon lähtemisen päämotiiviksi vaihtelun halun. Peltola (2008) ja Partanen (2009) puolestaan totesivat tutkimuksissaan henkilökierron edistävän työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Vähäajlän (2015) tutkimuksessa on todettu, että henkilökierto on yksi tehokas osaamisen johtamisen menetelmä, koska se saa aikaan yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Myös parhaat käytänteet välittyivät hyvin eteenpäin.

Varila (1992, 102) toteaa henkilökiertoon lähdettävän henkilökohtaisten syiden vuoksi, ja kierrolla tavoitellaan ammatillista ja/tai persoonallista kehittymistä. Siksi kierron antiin suhteutetaan harvemmin organisaation hyöty. Tutkimusaineistoni mukaan työntekijät ja esimiehet tuntuivat antavan suuren merkityksen myös organisaation saamalle hyödyille. Ehkä tämä oli osin opeteltua, sillä hakemuksessa henkilökiertoon on kuvattava kiertoon liittyvät perustelut. Usein esiin tuodaan poliisilaitoksen kokonaisuutta.

Esiin nousi myös kokonaan uusien työtehtävien löytäminen, uusien haasteiden ja oppimisen halu sekä työuran jatkovuosiin valmistautuminen. Lisäksi silloisten työtehtävien menetyksen mahdollisuus tai esimerkiksi yötöiden raskaus pakottivat työntekijöitä miettimään muita työtehtävien mahdollisuuksia. Joskus henkilökierron polulle johti toisten yksiköiden työntekijöiden houkuttelu. Mustosen (2011) tutkimuksessa tehtiin vastaavia havaintoja henkilökohtaisten syiden painottumisesta henkilöstön suunnitelmallisen kehittämisen jäädessä taka-alalle.

Henkilökiertoyksikössä kaikki työntekijät kokivat itsensä tervetulleiksi. Henkilökierto-prosessin eri vaiheiden tarkastelussa tuli ilmi, että kiertosopimusta tavoitteineen ei juurikaan tehty, ja poliisilaitoksen henkilökierto-ohjeen sisältö tuntui melko vieraalta. Ohjeen mukaista sopimusta ei laadittu joka kerta. Osin tämä selittyy henkilökierron ajanjaksoilla, jotka toteutuivat ennen ohjeen voimaantuloa (vuosi 2010). Jotkut työntekijät eivät kokeneet henkilökiertojärjestelmään liittyvää dokumentaatiota kovin tärkeäksi. Se koettiin pikemmin hidasteeksi tai byrokratiaksi. Partasen (2009) tutkimuksessa ilmeni vastaavaa: varsinkin pitkään työelämässä olleet kokivat henkilökiertoon liittyvien eri-

laisten asiakirjojen kirjoittamisen vaikeaksi. Tutkimuksessani työntekijät kertoivat kohdanneensa neutraalin vastaanoton palatessaan kierrolta omaan yksikköön. Työntekijöillä oli voimakas halu jakaa hyviä kokemuksiaan muillekin sekä omaan kokemukseen perustuen kannustaa muita työntekijöitä ja esimiehiä hakeutumaan henkilökiertoon.

Työntekijöiden kertoman mukaan kaikissa henkilökiertoprosessin eri vaiheissa lähes kaikki esimiehet näyttivät olleen melko passiivisia. Varsinkin suunnitteluosuudessa pitäisi ilmetä enemmän esimiesten tukea. Kaiken kaikkiaan henkilökiertoon liittyen työntekijät kaipasivat esimiehiltään kiinnostusta, välittämistä, arvostusta ja joustamista sekä sitä, että heitä kohdeltaisiin muunakin kuin yhtenä resurssiyksikkönä. Työntekijöiden mielestä esimiesten pitäisi osata tasapuolisesti arvioida, milloin kunkin työntekijän pitäisi lähteä henkilökierrolle. Tämän arvioimiseksi toivottiin enemmän uskallusta ja konkreettista esimiestyötä, mutta ennen kaikkea keskustelua työntekijän ja myös ali-päällystön ja päällystön kesken.

Työntekijät toivat esiin myös henkilöstöjohtamisen strategista ulottuvuutta. Tällöin mukaan voitaisiin liittää esimerkiksi toimintayksikkökohtainen tulostavoite henkilökierrolle, esimerkiksi jokin tietty henkilölukumäärä tai suhdeluku vuoden aikana. Poliisin ammatin yhdeksi vetovoimatekijäksi nimettiin henkilökierto, jota pitäisi tuoda esiin poliisikoulutukseen hakeutumisen markkinoinnissa. Henkilökierron avulla osaamisen koettiin leviävän organisaatiossa, jolloin osaaminen olisi eri puolella organisaatiota tasalaatuisempaa ja resurssien käyttö joustavampaa. Lisäksi poliisilaitoksen korkeimmalta johdolta odotettiin selkeää strategista linjausta ja sitoutumista henkilökierron käyttöön osaamisen kehittämisen toteutustapana. Henkilökiertoa ehdotettiin osaksi tulostavoitteita. Oletusarvoisesti johdon oletettiin tulevaisuudessa linjaavan asiasta, jolloin kaikki seuraavien johtoportaiden esimiehet johtamistyössään sitoutuisivat henkilökiertojärjestelmään. Kesti (2014, 94) korostaa henkilökierron aitoutta, sillä kierto ei hoidu johdon ilmoituksella "henkilökiertoa suositellaan", Henkilökiertoon lähteneen työntekijän jättämään "aukkoon" uskottiin tavalla tai toisella löytyvän ratkaisu - kyse on esimiestyöstä ja henkilöstöjohtamisesta.

2. Miten esimiehet kuvaavat työntekijöiden henkilökiertoa osana osaamisen johtamista ja henkilöstöjohtamista?

Esimiesten mukaan henkilökierto on suositeltavaa ja avartavaa, mutta kierrolle hakeutumiseen on oltava hyvät perustelut. Esimiesten keskinäinen vuoropuhelu sekä kierto-paikan ennakkopohdintaa tai joskus sen tarjoaminen vaativat aktiivista johtamistyötä. Lähiesimiehen on oltava rohkea ja rehellinen sekä kyettävä ottamaan asia esiin työntekijän kanssa, jos hän havaitsee tarvetta työnantajälhtöiselle henkilökierrolle. Tämä on työntekijästä välittämistä. Vastaavan kaltainen esimiesten ohjaustarve on tunnistettu Mustosen (2011) tutkimuksessa.

Esimiehet kertoivat työntekijöidensä olleen henkilökierrolla tai heidän alaisuudessaan olleen kiertolaisia muista yksiköistä. Esimiesten kokemukset olivat valtaosin hyviä. Suurin osa esimiehistä oli ollut aikoinaan itsekkin henkilökierrolla, joten myös omakoh-taisuuden vuoksi heidän suhtautuminensa kiertoon oli hyvin myönteistä, mihin Viitala (2009, 191) viittaa teoksessaan. Huonona kokemuksena kerrottiin esimiehen olleen liian hyväntahtoinen auttaessaan toista ryhmää antamalla sinne henkilökiertolaisen, kunnes huomasi oman ryhmänsä työntekijöiden kuormittumisen. Esimies koki oppineensa sen, että aina kannattaa sopia kirjallisesti henkilökierron päättymisestä ja tilalle tulevasta työntekijästä. Esimiehelleen muualla kierrolla olleet työntekijät kertoivat takaisin pala- tessaan kiertopaikan huonosta tiedonkulusta ja hierarkkisesta keskustelukulttuurista.

Esimiehet kokivat sovitun ja ohjeistetun henkilökiertoprosessin luovan ryhtiä ja henki- lökunnan tasapuolista kohtelua. Henkilökierron korostettiin ensisijaisesti syventävän ammattitaitoa, laajentavan osaamista ja rikastavan työn sisältöä. Hyvinä puolina esiin tuotiin myös uusiin ihmisiin tutustumista, työssä jaksamista ja voimaantumisen merki- tystä. Joskus henkilökiertoon hakeutumisen syyt olivat hyvin käytännöllisiä: töihin ja kotiin matkustaminen helpottuisi, yötöiden tekeminen loppuisi tai perheen lapsien hoi- tamispulma ratkeaisi. Esimiehet olivat myös oma-aloitteisesti ohjanneet työntekijöitä henkilökierrolle tutustumaan uusiin työtehtäviin, jotta työntekijä sovitusti löytäisi uuden työuran alun tai saisi silloisiin työtehtäviinsä lisää motivaatiota.

Henkilökiertoprosessiin liittyvä dokumentaatio koettiin tärkeäksi ja välttämättömäksi, jotta esimiehet voisivat kohdella työntekijöitään mahdollisimman tasapuolisesti. Esi-
miestutkimushenkilöt kertoivat olleensa aktiivisia varsinkin kiertoon hakeutumis- ja
suunnitteluvaiheissa. Vähemmän aktiivisuutta oli tunnistettavissa toteutus- ja paluuvai-
heissa. Sopimukseen henkilökierrosta kirjattiin tavoitteet, jotka olivat usein samansuun-
taisia työntekijän ja työnantajan esittäminä. Työntekijän lähtiessä kierrolle hänen toivot-
tiin tuovan tullessaan uutta tietoa ja käytänteitä muille jaettavaksi. Toisen yksikön hen-
kilökiertolaisen toivottiin samoin tuovan uutta tietoa, mutta myös antavan palautetta ja
kehittämiskäsitteitä. Osa esimiehistä oli tunnistanut henkilökiertolaisen paluuvaiheessa
olevan kehitettävää: loppukeskustelujen ja henkilökierrosta saatavan hyödyn koettiin
olevan vielä liian vähäistä.

Eniten esimiehet puhuivat resursseista ja henkilökierron ajankohdan sopivuudesta.
Kaikki esimiehet olivat kohdanneet tilanteita, joissa olivat resurssivajeen takia kieltä-
neet työntekijän henkilökiertojakson tietynä ajankohtana tai kokonaan, kun työntekijäl-
lä ei ollut esittää heidän mielestään asianmukaisia perusteita. Heillä ei ollut tarve "roik-
kia työntekijöissään kiinni", vaan he olivat valmiita mahdollistamaan henkilökierron,
kunhan kierto oli perusteltua, sitä suunniteltiin ajoissa ja mietittiin sopivaa ajankohtaa
yhdessä. Henkilökierron kerrottiin onnistuvan, mutta usein työntekijällä oli nopeampi
aikataulutoive kuin mihin resurssien varmistustyö kykeni taipumaan. Suurten pettymys-
ten välttämiseksi esimiehen piti käydä useita keskusteluja kierrolle halunneiden työntekijöiden kanssa.

Jotkut esimiehet olivat tunnistaneet sen, että henkilökierron mahdollistaminen aiheutti
heille lisää johtamistyötä. Useimmiten henkilökierron lähtevän tilalle ei saatu toista
työntekijää. Tällöin vastuuntuntoinen esimies oli huolissaan jäljelle jäävien työntekijöi-
den työkuormasta. Edellä mainitun estämiseksi useissa Helsingin poliisilaitoksen yksi-
köissä henkilökierto kyetään järjestämään vain vastavuoroisuusperiaatetta noudattaen.
Partanenkin (2009) on tutkimuksessaan todennut esimiesten lisätyön ja kuormittumisen
tavoitteellisen (suunnitelmallisen) henkilökierron mallia ylläpitäessään.

Kaikki esimiehet korostivat henkilökierrosta sopimista yhdessä. Joillakin oli kerrotta-
vanaan huonoja esimerkkejä siitä, miten työntekijät kahden kesken ja/tai toisen yksikön

esimiehet olivat suunnitelleet tietyn työntekijän henkilökiertoa keskenään, mutta asiasta kerrottiin vasta loppuvaiheessa kyseisen työntekijän esimiehelle. Tällainen toiminta koettiin epärealistiseksi eikä se välttämättä edistänyt hedelmällistä yhteistyötä. Siksi kaikki esimiestutkimushenkilöt korostivat sitä, että henkilökierrossa sopimuskumppaneina ovat työntekijä ja esimies, joista viimeksi mainittu tekee päätökset ja johtaa tilannetta.

Esimiehet toivat näkemyksiä esiin myös esimiesten henkilökierrosta: Esimiehet eivät voi kiertää samalla taajuudella kuin työntekijät, koska heidän perustehtävänsä on johtaa, ja työntekijöiden esimiehen ei pitäisi vaihtua liian usein. Resurssitilanne pitää olla hyvä ja henkilökiertojakson pitää olla tarpeeksi pitkä, jotta kannattaisi lähteä kierrolle toisen ryhmän, toiminnon tai yksikön esimieheksi. Esimiesten henkilökiertojärjestelyjen koettiin vievän enemmän aikaa kuin työntekijöiden kiertovalmistelujen.

Esimiehet kuvasivat yksinäisesti johtavansa henkilökiertoprosessia osana osaamisen johtamista ja edelleen henkilöstöjohtamista. Henkilökiertokokonaisuudessa huomioidaan henkilökunnan mahdollisimman tasapuolinen kohtelu ja silti työntekijöiden erilaiset lähtökohdat. Esimiesten mukaan henkilökierron yhteydessä henkilöstöjohtaminen on muun muassa henkilökiertoprosessin johtamista, osaamisen johtamista henkilöstöä tukien, kiinnostuksen ja välittämisen osoittamista, työnantajakuvan huolehtimisesta sekä henkilöresurssien, tulosten ja tavoitteiden suuntaista johtamista. Henkilökierrolla nähtiin olevan yhteys toiminnalliseen tekemiseen ja tavoitteisiin sekä edelleen strategiseen ulottuvuuteen varsinkin osaavien henkilöstöresurssien joustavassa käytössä.

3. Millaisia kehittämistoiveita liittyy henkilökiertojärjestelmään?

Työntekijät ja esimiehet toivat esiin rakentavia kehittämissajatuksia henkilökierrosta, jotka on kuvattu seuraavassa luettelossa ja tarkemmin luvussa 5.5 (henkilökiertoon liittyvät kehittämissajaukset):

- Henkilökierron liittäminen osaksi strategista henkilöstöjohtamista
- Henkilökierron suunnitelmallisuus
- Henkilökiertojärjestelmän valtakunnallinen hyödyntäminen
- Henkilökiertoprosessi selkeäksi ja joustavaksi

- Yksikön nimeämä henkilökierotoordinaattori
- Henkilökierotehtävät ja -paikat avoimesti esiin ja sisäiseen hakuun
- Tulos- ja kehityskeskustelulomakkeeseen oma kohta henkilökierrolle
- Kaikkien esimiesten valmennus tai tietoiseksi tekeminen henkilökiertojärjestelmästä
- Muutamia käytännön toiveita

Muutama työntekijä toi esiin henkilökierroon liittämisen osaksi strategista henkilöstöjohtamista. Tällöin mukaan voitaisiin liittää esimerkiksi toimintayksikkökohtainen tulostavoite henkilökierrolle, esimerkiksi jokin tietty henkilölukumäärä tai suhdeluku vuoden aikana. Lisäksi henkilökierroon strateginen ulottuvuus tuotiin esiin nimeämällä poliisin ammatin yhdeksi vetovoimatekijäksi henkilökierro, jota pitäisi tuoda esiin poliisikoulutukseen hakeutumisen markkinoinnissa.

Esimiehet kaipasivat henkilökierroon suunnitelmallisuuden kokonaisvaltaista kehittämistä sekä järjestelmän valtakunnallista hyödyntämistä. Molemmissa tutkimusryhmissä koettiin tarpeelliseksi henkilökierroprosessin kuvaaminen koko henkilökunnalle mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti. Yhteisenä toiveenaan työntekijät toivat esiin toimintoyksikkö- tai toimintotasaisen henkilökierotoordinaattorin tai vastaavan nimeämisen sekä henkilökierropaikkojen avoimen julkaisemisen. Myös tulos- ja kehityskeskustelulomakkeesta toivottiin tukea henkilökierrolle ja siitä käytävälle esimies - työntekijä -keskustelulle. Työntekijöiden joukosta toivottiin kaikille esimiehille, mutta myös työntekijöille valmennusta henkilökierrosta ja sen käytännön seikoista.

Lisäksi työntekijöiden joukosta esitettiin toive käydä yksiköissä läpi henkilökierrosta syntyneitä kehittämisideoita. Lisäksi käytännön toiveita esitettiin tutkinnan sisäisistä henkilökierroista sekä hälytys- ja valvontatehtäviä tekevien ja tutkintatehtäviä tekevien välisistä kierroista.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa selvitin, millaisia kokemuksia ja näkemyksiä työntekijöillä ja esimiehillä oli henkilökierrosta osana kehittymistä ja henkilöstöjohtamista liittyen myös strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui henkilökierrosta, osaamisen kehittämisen, osaamisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja strateginen henkilöstöjohtamisen käsitteisiin.

Tutkimukseni perusteella henkilökiertojärjestelmän voitiin todeta olevan aktiivinen sisäinen rekrytointimenetelmä Helsingin poliisilaitoksessa. Kierrolla olleet työntekijät päätyivät useimmiten jäämään tai siirtymään kiertoyksikköön, joten henkilökierrosta varsinainen tarkoitus lähtöyksikköön palaamisesta ei näyttäisi toteutuvan Helsingin poliisilaitoksessa. En kuitenkaan koe tätä huonoksi tilanteeksi, koska työntekijöiden ja organisaation osaaminen on kuitenkin laajentunut eikä työntekijä ole poistunut poliisilaitoksesta.

Työntekijät kertoivat henkilökierkokokemuksistaan osana omaa osaamisen kehittämistään. Erityisesti he korostivat henkilökierrosta merkitystä motivaation ylläpitäjänä ja työssä jaksamisen mahdollistajana enemmän kuin esimiehet, jotka painottivat henkilökierrosta merkitystä työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. Ammattitaidon ja osaamisen laajentaminen kerrottiin pääosin toissijaisiksi henkilökierrosta lähtemiseen syiksi. Varila (1992, 96) on esittänyt henkilökierrosta tarjoavan välineen kahdelle rinnakkaiselle näkökulmalle: kierrolla vältetään urautuminen ja leipiintyminen tai laajennetaan ammatillista kokeneisuutta ja näköaloja. Juuri nämä rinnakkaiset näkökulmat tulivat esiin tutkimuksessani ensiksi mainitun painoutuessa.

Viitala (2009, 190–191) kuvaa henkilökiertoa yhdeksi kokemuksellisen oppimisen muodoksi. Hän kertoo tutkimuksien osoittaneen, että kierto saa työntekijän arvostamaan asioiden tarkastelua eri näkökulmista sekä lisäksi saa arvostamaan enemmän myös muita organisaation toimintoja ja auttaa näkemään eri toimintojen välisen yhteistyön tärkeyden ja mahdollisuudet. Tutkimuksessani työntekijät ja esimiehet toivat esiin henkilökierrosta avartavan merkityksen muiden töiden ja työntekijöiden arvostamisessa. Varsinkin työntekijät korostivat verkostoitumisen tärkeyttä.

Varilan (1992, 96) tutkimuksen mukaan henkilökiertoon lähettäessä hyödyn - kuten materiaaliset palkinnot, koettu uralla eteneminen - tavoittelu ei korostunut. Myöskään sosiaaliset tekijät, aiempi työympäristö ja sen ihmissuhteet eivät tulleet merkittävinä tekijöinä esiin. Tutkimustulokseni olivat hyvin samansuuntaiset aiemman työympäristön suhteen, mutta varsinkin työntekijät kokivat uuden työympäristön ihmisiin tutustumisen ja myöhemmin avun pyytämisen hyvin tärkeiksi.

Työntekijät kertoivat myös henkilökiertokokemuksistaan esimiestyöstä ja henkilöstöjohtamisesta. Heidän esimiehensä olivat toimineet henkilökiertoprosessissa melko passiivisina tai välinpitämättöminä. Viitalan (2002) väitöskirjassa kuvatuista osaamisen johtamisen esimiestyypeistä kyseessä voisi olla kollega- tai luotsi-esimiehet, jotka osaavat heikoimmin huomioida osaamisen johtamisen eri osa-alueet. Esimiestutkimushenkilöt puolestaan kuvasivat henkilökiertoprosessissa omaa esimiesrooliaan aktiiviseksi. Viitalan (2002, 172–179) kuvauksen mukaan kyseessä voisi olla eniten osaamisen johtamisen eri osa-alueet huomioivat valmentaja- tai kapteeni-esimiehet. Paluuvaiheeseen oli tunnistettu liittyvän kehittämistarpeita. Saman totesi Varila (1992, 102) omassa tutkimuksessaan: vaikutti siltä, että kierrosta palaavan kokemuksia ei yleensä pyritä systemaattisesti hyödyntämään.

Tutkimustulosten perusteella esimiehet olivat tunnistaneet henkilökierron merkityksen työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja osaamisen johtamisessa. Esimiehet kertoivat pyrkivänsä mahdollistamaan henkilökierrontyöntekijöilleen myös yksilökohtaista harkintaa noudattaen, vaikka samalla he kantoivat huolta henkilökunnan mahdollisimman tasapuolisesta kohtelusta. Tämä on esimerkki osaamisen johtamisesta ja laajemmin tarkasteluna osa henkilöstöjohtamista.

Tutkimuksessa esimiehet ja osin myös työntekijät kantoivat huolta henkilökiertoon liittyvästä resurssivajeesta. Esimiesten kertomuksissa resurssinäkökulma oli varsin korostunut, mikä on ymmärrettävää: heidän tehtävänä on johtaa työtä tekeviä henkilöitä siten, että poliisille osoitetut työt tulevat hoidetuksi mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Kestin (2014, 94) mukaan esimiesten pitää saada tukea lähtevän työntekijän jättämän aukon paikkaamiseen ja ryhmään tulevan uuden työntekijän perehdyttämiseen. Viitala (2009, 191) muistuttaa henkilökierron saattavan aiheuttaa kierrossa olevien hen-

kilöiden toiminnan tehokkuuden tilapäistä laskua uusien asioiden oppimistarpeen vuoksi: Samaan aikaan kiertolaisen vastaanottavan organisaatioyksikön pysyviä työntekijöitä kuormitetaan perehdyttämiseen ja opettamiseen kuuluvilla lisätöillä. Esimiestutkimushenkilöni toivat tuon ongelmatiikan esiin. Mutta erilaiset selvitykset kuitenkin osoittavat henkilökierron hyötyjen olevan merkittävästi haittoja suurempia (Viitala 2009, 91).

Tutkimuksessani esimiehet keskittyivät pääosin kertomaan henkilökierrosta, sen vaikuttavuudesta ja liittymisestä johtamiseen lähinnä oman ryhmän, toiminnon tai toimintayksikön resurssien näkökulmasta. Odotin, että esimiesten haastatteluissa olisi enemmän ilmennyt strategista ulottuvuutta koko organisaatiota ja sen henkilöstön johtamista koskien. Joitain strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä puheenvuoroja tuli myös työntekijätutkimushenkilöiltä. Tässä tutkimuksessa strategisen henkilöstöjohtamisen tarkastelu jäi siten melko kapeaksi.

Henkilökierron kehittämiskohteiksi tunnistettiin henkilökierron liittäminen osaksi strategista henkilöstöjohtamista, henkilökierron suunnitelmallisuus, kiertojärjestelmän valtakunnallinen hyödyntäminen, henkilökiertoprosessin selkeyttäminen ja joustavoittaminen, yksikkökohtaisen henkilökiertokoordinaattorin nimeäminen, kiertoaikkujen avoin julkaiseminen, tulos- ja kehityskeskustelulomakkeen hyödyntäminen sekä esimiesten ja työntekijöiden valmennus.

6.1 Tutkimuksen luotettavuudesta

Tutkimustyön luotettavuuden arviointi on oleellinen osa tutkimusprosessia. Luotettavuutta voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei niinkään käytetä kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimukselle tyypillistä tutkimuksen reliabiliuden (tulosten toistettavuus; miten tarkasti ja toistettavasti tutkimus on tehty) ja validiuden (pätevyys; onko tutkittu ja mitattu haluttua asiaa) pohdintaa. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia ei saa kuitenkaan jättää tekemättä, vaikka edellä mainittuja termejä ei käytettäisikään. (Hirsjärvi ym. 2008, 226–227.)

Tutkijan tarkka selvitys tutkimuksen toteuttamisesta, analyysin vaiheista ja tulosten tulkinnasta kohottavat laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2008, 227).

Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksen toteuttamisen vaiheet ja menetelmälliset valinnat avoimesti, totuudenmukaisesti ja tarpeeksi tarkasti, jotta lukija voisi vakuuttua tutkijan toiminnasta. Aineiston keruuvaiheessa hieman yli puolella haastatelluista oli toiminnallinen tarve vastata viestintävälineeseen, jolloin haastattelu keskeytyi joksikin aikaa. Haastattelun aikana sekä tallennuksia kuunnellessa ja litteroidessa arvioin tilanteen siten, että näiden tutkimushenkilöiden haastattelumotivaatio ja -vire kuitenkin säilyivät hyvällä tasolla.

Tynjälän (1991, 387–388) kuvauksen mukaan laadullisen tutkimuksen alueella ei vallitse yhteistä käsitystä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. Hän on tarkastellut tutkimuksen luotettavuutta Lincolnin ja Guban (1985) laatimien laadullisen tutkimuksen luotettavuuden osa-alueisiin perustuen: 1) totuusarvo, 2) sovellettavuus, 3) pysyvyys ja 4) neutraalius. Tutkimuksen lukijalla on merkittävä rooli luotettavuusarvioinnissa.

Totuusarvolla eli vastaavuudella arvioidaan, vastaavatko tutkijan kertomat tutkimustulokset tutkimushenkilöiden käsityksiä ja kokemuksia todellisuudesta. *Sovellettavuudella eli siirrettävyydellä* pohditaan tulosten siirrettävyyttä toiseen kontekstiin, jos tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat samankaltaisia. *Pysyvyyden eli arvioitavuuden* tarkastelulla saadaan tietoa siitä, kykeneekö lukija arvioimaan ulkoiset vaihtelua aiheuttavat tekijät ja tutkimuksesta itsestään aiheutuvat vaihtelua aiheuttavat tekijät. *Neutraaliudella eli vahvistettavuudella* arvioidaan, miten tutkija oma viitekehys on vaikuttanut tutkimustyöhön, kuinka neutraalia tutkimusaineisto on ja kuinka uskottavia analyysi, esitetyt tulkinnat, tulokset ja johtopäätökset ovat. Tarkastelen tutkimukseni luotettavuutta Tynjälän esittelemien arviointikriteerien mukaisesti. (Tynjälä 1991, 390–392.)

1. *Totuusarvo eli vastaavuus*: vastaavatko tutkijan kertomat tutkimustulokset tutkimushenkilöiden käsityksiä ja kokemuksia todellisuudesta?

Tutkimukseni oli laadullinen, kokemuksia ja näkemyksiä esiin tuova. Kaikki kokemukset ja näkemykset ovat yhtä tärkeitä sekä yhtä aitoja ja oikeita totuuksia erilaisten totuuksien joukossa. Koin teemahaastattelun olevan luontevin ja luotettavin tapa saada erilaisia kokemuksia esiin. Haastattelukysymykset esitetasin yhden henkilön haastatte-

lulla ja tarkensin joitain kysymyksiä ilmaisun selkeyttämiseksi, jotta löytäisin tutkimuskysymyksiini vastauksia.

Haastattelut tein vapaa-ajallani ja haastatteluissa korostin olevani tutkija, en yksi poliisilaitoksen työntekijä. Tutkijana yritin taustoittaa ja luoda haastattelutilanteen sellaiseksi, että haastateltavat kykenisivät kertomaan kokemuksistaan vapautuneesti ja luotamuksellisesti. Tässä koin onnistuneeni melko hyvin, sillä moni tutkimushenkilöistä kertoi myös hyvin henkilökohtaisista tuntemuksistaan, joita ei ole voitu tietojen arkaluontoisuuden tai anonymiteettisuojan takia käsitellä tässä tutkimuksessa.

Anonymiteetin takaaminen oli yksi oleellisista seikoista, jotta haastateltava voisi kokea luottavansa tutkimukseen ja sen tekijään sekä siten kertoisi kokemuksistaan ja näkemysistään mahdollisimman avoimesti. Flick (2014, 58–59) kiinnittää huomiota tutkimushenkilöiden anonymiteetin varmistamiseen ja taltiointien suojaamiseen: Tutkimukseen osallistuneita pitää suojata siten, että tutkimuksen lukijat eivät saa selville osallistuneiden henkilöllisyyttä. Taltioinnit on syytä säilyttää siten, että kukaan muu kuin tutkija tai hänen määräämänsä henkilö ei pääse niihin tutustumaan. Haastattelun alussa kerroin kaikille tutkimushenkilöille, että tutkimustyössä raportoin taustatekijätiedot väljästi, jotta heidän anonymiteettisuojaansa toteutuu. Kaikilla haastatelluilla oli alkutilanteesta lähtien myös tiedossa, että haastattelutaltioinnit hävitetään tutkimustyön hyväksynnän jälkeen. Anonymiteetin säilyttämiseksi en voinut käyttää kaikkia tutkimushenkilöiden kertomia lausumia sellaisenaan tai edes osin lainattuna, jolloin on ainakin periaatteessa olemassa sellainen vaara, että jotain oleellista on voinut jäädä kertomatta. Pyrin minimoimaan tuon vaaran käymällä aineistoa läpi useaan kertaan.

Eri tutkimusvaiheiden riittävän tarkalla kuvaamisella ja tutkimushenkilöiden lainauksien käyttämisellä pyrin avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Tutkimuksen totuusarvossa arvioin suurimman epävarmuustekijän liittyvän tutkijan tulkintaan: miten kykenin kuvaamaan tutkimushenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä siten, kuten he tarkoittivat niiden olevan? Haastattelututkimukseen tutustuva lukija ei saa luettavakseen itse haastatteluja, vaan hänen on luotettava tutkijan tulkintaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 152). Tosin Hirsjärvi ja Hurme (2000, 151) muistuttavat, että samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita monin tavoin ja eri näkökulmista. Edellä mainittu kysymys mielessäni

haastatteluissa kysyin tarkentavia kysymyksiä ja tein muistiinpanoja sekä haastattelujen jälkeen kuuntelin tallenteita useaan kertaan tehden lisämuistiinpanoja, myös litterointivaiheessa. Pyrin pääsemään aineistossa ja sen tulkinnassa syvälle. Mäkelä (1990, 53) korostaa sitä, että lukija kykenisi seuraamaan tutkijan päättelyä ja että hänelle annettaiisiin edellytykset hyväksyä tutkijan tulkinnat tai riitauttaa ne. Analyysin kattavuudella Mäkelä (1990, 53) tarkoittaa sitä, että tutkija ei perusta tulkintojaan satunaisiin poimintoihin. Tutkimuksessani tässä asiakokonaisuudessa olisi kaikei vielä kehittämisen varaa.

2. *Sovellettavuus eli siirrettävyys*: voidaanko tuloksia siirtää toiseen kontekstiin, jos tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat samankaltaisia?

Tynjälän (1991, 390) mukaan vain tutkija voi tehdä johtopäätöksen tutkimustulosten siirrettävyydestä (niin sanotusta yleistettävyydestä), koska hän on perehtynyt tutkimusympäristöön; tämä edellyttää riittävästi aineistoa ja tutkimustyötä. Tutkimukseni kohde-ryhmä koostui vapaaehtoisista haastateltavista. Kaikki tutkimushenkilöt olivat motivoituneita kertomaan kokemuksistaan, jotka olivat valtaosin positiivisia. Ilmeisesti tilanne olisi ollut erilainen, jos tutkimushenkilöiden joukossa olisi ollut pääsääntöisesti huonoja kokemuksia omaavia henkilöitä. Tällöin tutkimustulokset olisivat olleet erilaisia kuin nyt. Näin ollen tutkimustulokset kuvaavat juuri tutkimuksessani mukana olleiden kokemuksia ja näkemyksiä. Tulokset eivät ole sellaisenaan siirrettävissä toiseen ympäristöön, ei edes koko Helsingin poliisilaitokseen. Toisaalta eri tutkimuksista löysin joiltain osin vastaavia tutkimustuloksia. Tärkeintä on kuitenkin se, että tutkimustulokset aiheuttaisivat keskustelua, jatkopohdintaa ja kehittämistoimia.

3. *Pysyvyys eli arvioitavuus*: kykeneekö lukija arvioimaan ulkoiset vaihtelua aiheuttavat tekijät ja tutkimuksesta itsestään aiheutuvat vaihtelua aiheuttavat tekijät?

Kaikki tutkimushenkilöt kokivat henkilökiertokokemuksistaan kertomisen tärkeäksi. Varsinkin työntekijät painottivat hyviä kokemuksiaan ja suosittelivat kiertoa lähes kaikille. Mitä todennäköisimmin kaikki työntekijätutkimushenkilöt olivat haastatteluun hyvin motivoituneita, koska he ilmoittautuivat muiden vapaaehtoisten työntekijöiden kanssa hyvin nopeasti. Vapaaehtoisia esimiehiä ilmoittautui oletettua vähemmän, mutta

he olivat kaikki hyvin motivoituneita. Haastatteluissa kaikki totesivat henkilökiertoaiheen olevan hyvin merkityksellinen, ja he halusivat vilpittömästi auttaa tutkimuksessa.

Esimiestutkimushenkilöitä ei ilmoittautunut siinä määrin kuin ennakoin. Minua jäi mietityttämään vapaaehtoisiksi haastateltaviksi ilmoittautuneiden esimiesten vähäinen määrä: Oliko juuri esimiehillä huonoja kokemuksia, joista he eivät olleet kiinnostuneita kertomaan? Olivatko eri tason esimiehet liian kiireisiä haastateltavaksi vai eivätkö he kenties kokeneet henkilökiertoa tärkeäksi esimerkiksi juuri tutkimustuloksissa korostuneen resurssinäkökulman takia? Tässä vaiheessa kysymyksiin ei ole vastauksia. Asia vaatisi lisätutkimusta.

Tutkijana käytin teemahaastattelun runkoa kaikissa haastatteluissa, ja pyrin esittämään kysymyksiä samalla tavalla haastattelusta toiseen. Luonnollisesti aivan samalla tavalla kysymysten käsittely ei edennyt henkilöittäin, koska tutkijana tehtävänäni oli kuunnella vastauksia ja oma-aloitteisesti esiin tuotuja kertomuksia sekä havainnoida, milloin on sopiva hetki käsitellä seuraavaa tema-alueita.

Hirsjärven ym. (2008, 228) mainitsemasta triangulaatiosta eli eri menetelmien, tutkijoiden, aineistojen tai teorioiden yhteiskäytöllä olisi tutkimustuloksiin voitu saada vielä jotain uutta näkökulmaa. Toisaalta tutkimustyöni on tietyn tasoinen ja tietyssä aikatauluraamissa liikkuva, joten en kokenut triangulaatiolle tarvetta.

4. *Neutraalius eli vahvistettavuus*: miten tutkija oma viitekehys on vaikuttanut tutkimustyöhön, kuinka neutraalia tutkimusaineisto on ja kuinka uskottavia analyysi, esitetyt tulokset, tulokset ja johtopäätökset ovat?

Grönfors (1985, 148) painottaa, että tutkija ei voi koskaan olla eikä saisi pyrkiä olemaan valkoinen imupaperi, johon saatu tieto imeytyy sellaisenaan. Tutkija ei liioin voi olla robotti, joka vain toistaa keräämänsä tiedot. Kvalitatiivinen tutkija on ihminen, jolla on menneisyys ja joka on pyrkinyt keräämään mahdollisimman paljon tietoa tutkitavasta asiakokonaisuudesta. Grönfors (1985, 148) muistuttaa myös siitä, että tutkija ei ole kaikkietävä, vaan hänen on varauduttava tietojensa puutteellisuuteen ja riittämättömyyteen. Helsingin poliisilaitoksen työntekijänä minulla on vajaan 20 vuoden työura

tutkimusympäristössä. Siten tutkijana tunsin organisaation ja sen historian, jolloin oli helppo ymmärtää haastateltavia, heidän kertomuksiaan ja niiden taustoja. Lisäksi tunsin ammattisanastoa ja sanontoja, joita käytetään arjen työssä. Tämä auttoi haastateltavien kertomusten kuuntelussa, tarkentavien kysymysten tekemisessä ja tulkinnassa.

Toisaalta tuttuus voi olla tutkimuksen heikkous: Miten onnistuin pysymään tutkijan roolissa? Miten kykenin pitämään omat näkemykseni ja kokemukseni sekä henkilöstöpäällikön työtehtäväni taka-alalla? Kykeninkö varmasti kuuntelemaan haastateltavia ilman ennako-oletuksia? Vaikuttiko aiemmin tuntemieni työntekijöiden ja esimiesten kohtaaminen vuorovaikutukseen? Olen pohtinut edellä mainittuja kysymyksiä kriittisesti ennen tutkimusta ja tutkimuksen aikana. Olen hyväksynyt nämä seikat mahdollisena tutkimuksen heikkoutena, mutta olen myös yrittänyt minimoida niiden vaikutusta. Tällä hetkellä olen melko vakuuttunut siitä, että organisaation ja sen historian sekä poliisin työn tunteminen ovat olleet tutkimustyölle eduksi.

Osaksi luotettavuustarkastelua mielletään myös tutkimusraportin luettavuus ja ymmärrettävyys. Tutkimustyötä tehdessäni olen pyrkinyt kirjoittamaan mahdollisimman selkeästi sekä käsitteitä ja termejä selittäen. Työn lukijoiksi olen mieltänyt kenet tahansa, joka haluaa tutustua julkiseen opinnäytetyöhön.

6.2 Osaamisella on väliä

Tutkimustyöni loppuvaiheen aikoina Valtiokonttori käynnisti pilotin henkilökierrosta. Pilotin taustalla on tieto valtion työtyytyväisyyskyselyyn vastanneiden halukkuudesta lähteä henkilökiertoon: jopa 40 prosenttia on kiinnostunut kierron toteutumisesta. Pilotin malleilla haetaan näkyvyyttä ja kokemuksia erilaisista käytännöistä sisäisen liikkuvuuden edistämiseksi. Pilottiin kuuluvat tehtävät ja tutustumisjaksot julkaistiin vuoden 2016 toukokuussa ja ilmoittautumisaikaa on kesäkuuhun asti. (Valtiokonttori 2016b.)

Valtiokonttorin pilotilla saataneen henkilökiertojärjestelmän aktivoitumiseen kaivattu sykäys. Valtionhallinnon henkilökierto-opiaan julkaistusta on kulunut jo neljä vuotta eikä kierrossa ole tapahtunut toivottua aktivoitumista. Myös poliisihallinnon alalle toivon edellä olevasta pilotista sekä tulevasta poliisin työikäohjelmasta sekä tästä työstä

positiivista osaamisen kehittämisen, jakamisen ja johtamisen "buustia" siten, että toiminnan vaikutus ulottuu kokonaisuudessaan aina henkilöstöjohtamiseen ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen asti.

Palaan tutkimukseni alkuosaan osaamisen ja sen kehittämisen merkityksestä jatkovuosina. Valtionhallinnon rahoitus ja virkamiesten määrä vähenevät sekä työympäristö muuttuu jatkuvasti. Työntekijöiden halutaan olevan osaavia, sitoutuneita ja joustavia, sekä henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta on aloitettu kehittää. Kaikki kehittymisen edellytykset ovat olemassa.

Oppiminen on suomalaisen työelämän tärkeimpiä voimavaroja. Osaamisesta ja sen kehittämisestä on pidettävä tänä päivänä huolta paremmin kuin ehkä koskaan aiemmin. Se on sekä yksilön että organisaation menestymisen kannalta elinehto. Osaamisen kehittäminen on työelämän keskeisimpiä elementtejä. Se haastaa johtamisen ja vaikuttaa koko organisaatioon, niin työssä jaksamiseen kuin motivaatioon ja hyvinvointiin. Esimies ei voi kantaa intoa osaamisen kehittämiseen jokaisella työntekijälle, vaan sen pitää löytää myös itse. Pitää olla kiinnostunut ja ottaa vastuuta omasta kehittymisestäään sekä kehittymismahdollisuuksistaan. Työssä oppiminen on ehkä huomaamatonta, mutta tehokasta. Töitä tekemällä oppii kuin luonnostaan. Työkierrosta ja sen kyvystä laaja-alaisesti henkilöstön osaamista on puhuttu vähintään kymmenen vuotta, mutta --- mitään ei ole - kärjistetyksi sanottuna - oikeastaan tapahtunut. Jo pelkästään työurien pitenemisen takia tarvitsemme nyt keinoja, jotka innostavat ikääntyviäkin pitämään huolta omasta osaamis pääomastaan. (Okko 2015, 25–27.)

7. LOPUKSI

Olen aiemmin tuonut esille tutkimushenkilöiden esittämiä kehittämisajatuksia henkilökierrosta. Jatkossa Helsingin poliisilaitoksen henkilökiertojärjestelmää aiotaan kehittää poliisilaitoksen johdon viitoittamalla tavalla. Samalla on syytä perehtyä tutkimuksessa muihinkin esille tulleisiin seikkoihin.

Tutkimushenkilöiden kehittämisajatuksien lisäksi olen pohtinut, voitaisiinko henkilökiertoa mahdollistaa ja hyödyntää seuraavalla tavalla. Jätän nämä jatkopohdittavaksi:

- Henkilökierto poliisihallinnon yhtenä henkilöstön huomioimis- ja muistamiskeino. Huomionosoituksen saanut työntekijä saisi valita, mihin hän haluaa henkilökierrolle enintään kolmeksi viikoksi. Sijaista ei otettaisi tilalle.
- Henkilökierron mahdollistaminen varaamalla poliisihallinnon budjettiin tietty vuosittainen rahasumma sijaisen palkkaamista varten. Tällöin henkilökierto olisi esimerkiksi 6–12 kuukauden pituinen ja osana tulostavoitteistoa.
- Poliisilaitoksen henkilökunnasta muodostetaan enintään kymmenen henkilön sijaispankki tai -pooli, joka kiertää eri yksiköissä sijaistaen henkilökierrolle lähteneitä. Sijaistamisen pituus yhtä paikkaa kohden olisi esimerkiksi enintään kuusi kuukautta.

Eri työuran vaiheessa olevien työntekijöiden henkilökierrolle lähtemisen motiiveja voisi tutkia tarkemmin, jotta osattaisiin suunnata ja suunnitella henkilökiertoa entistä paremmin ja täsmällisemmin. Tulevina vuosina poliisilaitoksessa ja poliisihallinnossa on myös pohdittava kansainvälisen henkilökierron tarvetta ja mahdollisuuksia. Tämä olisi mielestäni hyvä tutkimuksen aihe.

Poliisihallinnossa on lähivuosien aikana siirrytty isojen poliisiyksiköiden kokoamiseen ja johtamiseen. Suurten ikäluokkien edustajat ovat siirtymässä eläkkeelle, valtionhallinnon talousnäkyvät tiukkenevat ja toimintaympäristö muuttuu yhä kompleksisemmaksi. Juuri näistä syistä strategiseen johtamiseen, erityisesti henkilöstövoimavarojen johtami-

seen ja siinä myös osaamisen johtamiseen on kiinnitettävä yhä korostuneemmin huomiota: miten ja millaisin toimenpitein jatkossa onnistutaan hoitamaan poliisille osoitetut tehtävät vähenevällä henkilökuntamäärällä? Osin vastauksia haetaan tulevalla poliisin työikäohjelmalla, jonka sisällön suunnittelussa toivon tutkimukseni olevan hyödyksi.

Kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen toteaa kyvykkään, sitoutuneen ja uutta luovan henkilöstön olevan valtion voimavara. Sitä on osattava johtaa laadukkaasti. Johtamiskulttuurilla on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon. (Valtiovarainministeriö 2016b.) Siksi henkilökierto yhtenä poliisin ja koko valtionhallinnon työntekijöiden osaamisen kehittämisen muotona sekä edelleen esimiesten osaamisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen välineenä vaikuttaa moneen henkilöön ja heidän organisaatioiden toimintakykyyn. Strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys ei voisi olla ajankohtaisempaa kuin juuri nyt.

LÄHTEET

Ahokallio-Leppälä, Heidi 2016. Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Väitöskirja. Viitattu 8.2.2016: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/98404>

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Becker, Brian E. & Huselid, Mark A. 2006. Strategic human resources management. Where do we go from here? *Journal of Management* 32 (6), 898–925.

Casad, Scott 2012. Implications of job rotation literature for performance improvement practitioners. *Performance Improvement Quarterly* 25 (2), 27–41.

Campos, Eduardo Bueno & Sánchez, M^a Paz Slamador 2003. Knowledge management in the emerging strategic business process. Information, complexity and imagination. *Journal of Knowledge Management* 7 (2), 5–17.

Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence 1998. Working knowledge. How organizations manage what they know. Boston (MA): Harvard Business School Press.

Delery, John E. & Doty, D. Harold 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management. Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal* 39 (4), 802–835.

Devanna, Mary Anne, Fombrun, Charles J. & Tichy, Noel M. 1984. A framework for strategic human resource management. Teoksessa Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna (toim.) *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons, 33–51.

Grönfors, Martti 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. 2. painos. Juva: WSOY.

Guest, David E. 1997. Human resource management and performance. A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* 8 (3), 263–276.

Flick, Uwe 2014. *An introduction to qualitative research*. London: Sage.

Fombrun, Charles J. 1984. The external context of human resource management. Teoksessa Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna (toim.) *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons, 3–18.

Helsingin poliisilaitos 2010. Työkierto Helsingin poliisilaitoksessa. Pysyväisohje 12.4.2010.

Hermann, Thomas 2001. The benefits of employee swapping. EWON newsletter. The European Work Organisation Network. March 2001. Viitattu 10.2.2016:
<http://bookshop.europa.eu/en/4-00-newsletter-ewon-irlande--pbKELH00004/>

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara, Paula 2008: *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Huselid, Mark A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38 (3), 635–672.

Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2013. *Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus*. Helsinki: Management Institute of Finland. Viitattu 20.3.2016:
https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9012.pdf

Järnlström, Maria & Vanhala, Sinikka 2014. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Riitta Viitala & Maria Järnlström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä*.

Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 502. Liikataloustiede 107. Viitattu 28.2.2016:

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Järvinen, Annikki, Koivisto, Tapio & Poikela, Esa 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Kesti, Marko 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus FINVA.

Lankinen, Paavo, Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Lindmark, Anders & Önnevik, Thomas 2006. Human resource management. Organisationens hjärta. Lund: Studentlitteratur.

Linkama, Tinja 2012. Puolustusministeriön sihteerien mielipiteet ja kokemukset ulkoisesta henkilökierrosta. Viitattu 29.2.2016:

http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/45126/Linkama_Tinja.pdf

Lähteenmäki, Satu, Storey, John & Vanhala, Sinikka 1998. HRM and company performance. The use of measurement and the influence of economic cycles. Human Resource Management Journal 8 (2), 51–65. Viitattu 13.3.2016:

https://www.researchgate.net/profile/John_Storey2/publication/228007117_HRM_and_company_performance_the_use_of_measurement_and_the_influence_of_economic_cycles/links/0c96052d7f3ad946d000000.pdf

Moilanen, Raili 2005. Ikäjohtamisen taustateoriat. Teoksessa Raili Moilanen, Markku Tasala & Sanna Virtainlahti (toim.) Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Ilmarinen ja Edita, 14–25.

Mustonen, Taina 2011. Kokemuksia työkierrosta henkilöstön kehittämismenetelmänä Osuuskauppa PeeÄssän matkailu- ja ravitsemislinjalla. Savonia-ammattikorkeakoulu. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäyte-työ. Viitattu 8.2.2016:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30512/Mustonen_Taina.pdf

Mäkelä, Klaus 1990: Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 42–61.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Okko, Sari 2015. Otetaan osaaminen haltuun. Uusi-Kaiku. Valtion työelämän kehittämislehti 4. Työhyvinvointia ja työkykyä. Helsinki: Valtion työelämäneuvottelukunta, valtiovarainministeriö, 24–27.

Paloniemi, Susanna 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä - työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 255–274.

Partanen, Anu 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Terveystieteiden laitoksen lähiesimiesten näkemyksiä työkierrosta työhyvinvoinnin välineenä. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 13.3.2016:

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22639/URN_NBN_fi_jyu-200912154525.pdf

Peltola, Ulla 2008. Työhyvinvointia edistävät ja estävät tekijät laboratoriohoitajien kokemana. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 8.2.2016:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78856/gradu02418.pdf>

Purcell, John 2001. The meaning of strategy in human resource management. Teoksessa John Storey (toim.) Human resource management. A critical text. Lontoo: Thomson Learning, 59–77.

Pursio, Hannu 2000. Ikääntyvän henkilöstön suunnitelmallinen työkyky ja koulutus suurteollisuudessa. Teoksessa Pekka Sallila (toim.) Oppiminen ja ikääntyminen. Aikuiskasvatuksen 41. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 98–115.

Rantalainen, Terhi 2014. Hoitajien organisaation sisäinen liikkuvuus erikoissairaanhoidossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 21.5.2016: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95813/GRADU-1403607439.pdf>

Rasi, Merja 2014. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden mahdollisuudet yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Hallintotiede. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 13.3.2016: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95917/GRADU-1404913404.pdf>

Schuler, Randall S., Jackson, Susan E. & Storey, John 2001. HRM and its link with strategic management. Teoksessa John Storey (toim.) Human resource management. A critical text. Lontoo: Thomson Learning, 114–130.

Sisäasiainministeriö 2007. Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmän loppuraportti 31.1.2007.

Sisäasiainministeriö 2012. Sisäasiainministeriön hallinnonalan strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2013–2017. Viitattu 29.2.2016: https://www.intermin.fi/download/38200_Sisaasiainhallinnon_strateginen_henk_suunnitelma_web.pdf?7978b1211c05d188

Storey, John 2001. Human resource management today: an assessment. Teoksessa John Storey (toim.) Human resource management. A critical text. Lontoo: Thomson Learning, 3–20.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Tichy, Noel M., Fombrun, Charles J. & Devanna, Mary Anne 1984. The organizational context of strategic human resource management. Teoksessa Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna (toim.) Strategic human resource management. New York: John Wiley & Sons, 19–31.

Toivio, Heidi 2008. Konkarikonstaapeliin urakertomukset ikäjohtamista valottamassa. Tutkimuskohteena Helsingin kihlakunnan poliisilaitoksen työntekijät. Poliisiammattikorkeakoulu. Tampere. Ammattikorkeakoulututkinnon lopputyö.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Ulrich, Dave, von Glinow, Mary Ann & Jick, Todd 1993. High-impact learning building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics* 22 (2), 52–66.

Uusitalo, Hannu 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Valkama, Päivi & Järvensivu, Anu 2006. Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä. Työraportteja 76. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Valtiokonttori 2016a. Sisäinen liikkuvuus ja tehtäväkierto. Viitattu 10.2.2016:

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

[FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Uudell](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)
[Uudelleensijoitt_ja_liikkuvuus/Sisainen_liikkuvuus_ja_tehtavakierto](http://www.valtiokonttori.fi/fi-)

Valtiokonttori 2016b. Valtionhallinnon henkilökiertopilotti käynnistyy. Viitattu 11.4.2016: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Uudellensijoittamien_ja_liikkuvuus/Henkilostosuunnittelu_sisainen_liikkuvuus_ja_henkilokierto/Henkilokiertopilotti

Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta 30.8.2001. Viitattu 6.10.2015: <http://vm.fi/documents/10623/307719/Valtioneuvoston+periaatep%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+valtion+henkil%C3%B6st%C3%B6politiikan+linjasta+julkaisu/563a1fc4-c728-422d-8e87-12958cbdc6c7>

Valtion virkamiesasetus 14.11.1994/971.

Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750.

Valtiovarainministeriö 2007. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa II. Valtion työmarkkinalaitos ja Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämishankkeen kehittämisryhmä. Helsinki: Edita Prima.

Valtiovarainministeriö 2012a. Tiedote. Ministeri Virkkunen: Henkilökierto lisää osaamista valtionhallinnossa. Viitattu 6.10.2015: http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ministeri-virkkunen-henkilokierto-lisaa-osaamista-valtionhallinnossa

Valtiovarainministeriö 2012b. Valtionhallinnon henkilökierto-opas. Viitattu 6.10.2015: <http://vm.fi/documents/10623/307719/Valtionhallinnon+henkil%C3%B6kierto-opas/e3892bac-eed7-4c05-8fb5-7e9d364eadeb>

Valtiovarainministeriö 2015. Henkilökierto. Viitattu 6.10.2015: <http://vm.fi/valtion-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/henkiloston-liikkuvuus/henkilokierto>

Valtiovarainministeriö 2016a. Osaamisen kehittäminen. Viitattu 8.2.2016:
<http://valtioneuvosto.fi/web/vm/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/osaamisen-kehittaminen>

Valtiovarainministeriö 2016b. Johtamisen ja toimeenpanon parantamisen kärkihanke. Valtiokonttori tekee selvityksen valtion henkilöstöjohtamisesta. Valtiovarainministeriön tiedote 15.3.2016. Viitattu 24.3.2016: http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/valtiokonttori-tekee-selvityksen-valtion-henkilostojohtamisesta

Varila, Juha 1992. Työmarkkinakelpoisuus ja työssä oppiminen. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. VAPK-kustannus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Viitala, Riitta 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja. Viitattu 8.2.2016: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.–2. painos. Helsinki: Edita.

Virtainlahti, Sanna 2005. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen. Teoksessa Raili Moilanen, Markku Tasala & Sanna Virtainlahti (toim.) Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Ilmarinen ja Edita, 26–45.

Vähäjylkkä, Antti 2015. Työkierto osaamisen johtamisen prosessissa. Case: Sokotel Oy. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 8.2.2016: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96838/GRADU-1427193311.pdf>

Sähköpostiviesti Helsingin poliisilaitoksen työntekijöille 2.2.2016.

Pyyntö ilmoittautua haastateltavaksi:

Hei kaikille HPL:n työntekijöille

*Oletko ollut henkilökierrolla? *Onko alaisesi ollut henkilökierrolla? *Kerro kokemuk-
sistasi!

Kerään poliisilaitoksen henkilökunnan kokemuksia henkilökierrosta työntekijän ja esi-
miehen roolista katsoen. Teen aihealueesta pro gradu -tutkielmaa Tampereen yliopiston
Johtamiskorkeakoulussa.

Poliisipäällikkö, poliisikomentaja Lasse Aapio on antanut tutkimusluvan. Aihealueen
antia pyritään hyödyntämään mm. poliisilaitoksen henkilökiertojärjestelmää kehitettä-
essä.

Toivon, että olet halukas kertomaan työntekijän tai esimiehen roolissa henkilökiertoon
liittyvistä kokemuksistasi ja näkemyksistäsi.

Voit ilmoittautua haastateltavaksi vastaamalla tähän viestiin. Odotan yhteydenottoasi
ma 15.2.2016 mennessä, kiitos. Olen parhaillaan vuosilomalla, mutta vastausviestisi
takia luen sähköpostiani päivittäin ja otan Sinuun yhteyttä mahdollisimman pian.

Haastattelen työntekijöitä ja esimiehiä helmi-maaliskuun aikana, kutakin enintään tun-
nin ajan kerrallaan. Haastateltavat saavat teema-alueet ennalta tiedokseen.

Haastattelijana toimin tutkijan roolissa. Käsittelen haastateltavan kertomia tietoja ano-
nyymisti, kuten tutkimuksen tekemisen eettiset linjaukset edellyttävät.

Alla tiedoksi henkilökierron määrittelyä (poliisilaitoksen ohje):

*Henkilökierrolla (toiselta nimeltään tehtävä- tai työkierto) tarkoitetaan määräaikaista
työskentelyä toisessa työtehtävässä (kesto enintään 12 kk). Henkilökiertoon voi osallis-
tua poliisilaitoksen vakinaisessa virassa oleva henkilö. Henkilökierto voi olla joko
työnantajan toimeenpanemaa tai työntekijän omaehtoisuuteen perustuvaa. Henkilökie-
rto voidaan toteuttaa joko omassa toimintayksikössä, poliisilaitoksen eri toimintayksi-
köiden välillä tai eri virastossa. Henkilökierron tavoitteena on henkilön ammatillisen
osaamisen kehittyminen, laaja-alaistaminen ja syventäminen, henkilöstön liikkuvuuden
tukeminen sekä organisaation joustavuuden lisääminen. Henkilökierrolla tuetaan hen-
kilöstön työkyvyn ylläpitämistä esimerkiksi ikääntyvän henkilöstön kohdalla.*

Ystävällisin terveisin, Heidi Toivio

Teemahaastattelujen runko ja teema-alueet

Teemahaastattelun runko - työntekijä

Taustakysymykset

- Haastateltavan ikä
- Haastateltavan sukupuoli
- Haastateltavan virkaikä ja työskentelyaika Helsingin poliisilaitoksessa tähän mennessä
- Haastateltavan virkanimike
- Haastateltavan nykyinen toimintayksikkö ja työtehtävä
- Haastateltavan esimieskokemus vuosina

Kysymykset henkilöierrosta

Sulkeissa lähtökohtainen teema-alue:

(Tehtävät = henkilökierron aikaiset työtehtävät; motiivit = henkilökiertoon hakeutumisen motiivit; odotukset = henkilökiertoon liittyvät odotukset; prosessi = henkilökiertoprosessin eri vaiheet; johtaminen = esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen; mahdollisuudet ja hyödyt sekä pelot ja uhat; kehittämisajatukset)

- Mistä toimintayksiköstä ja työtehtävästä lähdit henkilökierrolle? (tehtävät)
- Mikä oli henkilökierron aikainen toimintayksikkösi ja työtehtäväsi? (tehtävät)
- Mikä oli henkilökiertosi ajankohta ja kesto? (tehtävät)
- Mikä sai sinut hakeutumaan henkilökiertoon? (motiivit)
- Millaisia ennakko-odotuksia sinulla oli henkilökierrosta? (odotukset)
- Miten henkilökiertoon lähtöä suunniteltiin ja dokumentoitiin? (prosessi)
- Miten henkilökierron aikana silloista osaamistasi hyödynnettiin? (prosessi, johtaminen)
- Millaisia kokemuksia sinulla oli henkilökierrosta? (prosessi, kehittämisajatukset)
- Miten henkilökierron aikaisia kokemuksiasi ja osaamistasi hyödynnettiin kierron jälkeen? (prosessi, johtaminen)
- Millaisia näkemyksiä sinulle syntyi henkilökierrosta mahdollisuuksina ja uhkina? (mahdollisuudet ja hyödyt sekä pelot ja uhat)
- Mitä esimiehet tekivät henkilökierron eri vaiheissa? (prosessi, johtaminen)
- Miten koet henkilökierron ja johtamisen liittyvän toisiinsa? (johtaminen)
- Miten henkilökiertojärjestelmää pitäisi mielestäsi kehittää? (kehittämisajatukset)

Teemahaastattelun runko - esimies

Taustakysymykset

- Haastateltavan ikä
- Haastateltavan sukupuoli
- Haastateltavan virkaikä ja työskentelyaika Helsingin poliisilaitoksessa tähän mennessä
- Haastateltavan virkanimike
- Haastateltavan nykyinen toimintayksikkö ja työtehtävä
- Haastateltavan esimieskokemus vuosina

Kysymykset henkilökierrosta

Sulkeissa lähtökohtainen teema-alue:

(Tehtävät = henkilökierron aikaiset työtehtävät; motiivit = henkilökiertoon hakeutumisen motiivit; odotukset = henkilökiertoon liittyvät odotukset; prosessi = henkilökiertoprosessin eri vaiheet; johtaminen = esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen; mahdollisuudet ja hyödyt sekä pelot ja uhat; kehittämisajatukset)

- Mistä toimintayksiköstä ja työtehtävästä työntekijä lähti henkilökierrolle? (tehtävät)
 - oma työntekijä tai muualta henkilökiertoon tullut
- Mikä oli työntekijän henkilökierron aikainen toimintayksikkö ja työtehtävä? (tehtävät)
- Mikä oli henkilökierron ajankohta ja kesto? (tehtävät)
- Mikä sai työntekijän (oma tai muualta tullut) hakeutumaan henkilökiertoon? (motiivit)
- Millaisia ennakko-odotuksia sinulla oli henkilökierrosta? (odotukset)
- Miten henkilökiertoon lähtöä suunniteltiin ja dokumentoitiin? (prosessi, johtaminen)
- Mikä oli roolisi esimiehenä, mitä teit? (prosessi, johtaminen)
- Millaisia kokemuksia sinulla oli työntekijän henkilökierrosta? (prosessi, johtaminen, kehittämisajatukset)
- Miten henkilökierron aikana muualta tulleen työntekijän osaamista hyödynnettiin? (prosessi, johtaminen)
- Miten työntekijän henkilökierron aikaisia kokemuksia ja osaamista hyödynnettiin kierron jälkeen? (prosessi, johtaminen)
- Millaisia näkemyksiä sinulle syntyi henkilökierrosta mahdollisuuksina ja uhkina? (mahdollisuudet ja hyödyt sekä pelot ja uhat)
- Miten koet henkilökierron ja johtamisen liittyvän toisiinsa? (johtaminen)
- Miten henkilökiertojärjestelmää pitäisi mielestäsi kehittää? (kehittämisajatukset)

Teemahaastattelujen teema-alueiden yhteys tutkimuskysymyksiin

Kukin teemahaastattelun kysymys edusti tiettyä teema-aluetta tai -alueita, joilla etsittiin vastauksia tutkimuksen alakysymyksiin, joiden avulla myöhemmin lähestyttiin tutkimuksen pääkysymystä.

Alakysymys 1.

Miten työntekijät kuvaavat henkilökiertoa osana omaa osaamisen kehittämistä sekä esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista?

Teemahaastattelun teema-alueet: motiivit, odotukset, prosessi, johtaminen, mahdollisuudet ja hyödyt sekä pelot ja uhat.

Alakysymys 2.

Miten esimiehet kuvaavat työntekijöiden henkilökiertoa osana osaamisen johtamista ja henkilöstöjohtamista?

Teemahaastattelun teema-alueet: motiivit, odotukset, prosessi, johtaminen, mahdollisuudet ja hyödyt sekä pelot ja uhat.

Alakysymys 3.

Millaisia kehittämistoiveita haastateltavilla liittyy henkilökiertojärjestelmään?

Teemahaastattelun teema-alueet: kehittämisajatukset, prosessi, johtaminen, mahdollisuudet ja hyödyt sekä pelot ja uhat.

Pääkysymys:

Millaisia kokemuksia ja näkemyksiä työntekijöillä ja esimiehillä on henkilökierron osana kehittymistä ja henkilöstöjohtamista liittyen myös strategiseen henkilöstöjohtamiseen?