

Opinnäytetyö YAMK

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tradenomi YAMK

2017

Teresa Toivonen

# HENKILÖKIERTO OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄNÄ

– Case: Lounais-Suomen verotoimisto

Teresa Toivonen

# HENKILÖKIERTO OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄNÄ

- case Lounais-Suomen verotoimisto

Tämä opinnäytetyö tutkii henkilökierron käyttämistä osaamisen kehittämisen menetelmänä. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten nykyistä henkilökiertomallia voisi kehittää ja miten siitä saa mahdollisimman hyvän oppimiskokemuksen työntekijälle. Samalla tutkitaan tapoja saada analysoitua tietoa henkilökierron toimivuudesta tällä hetkellä. Tutkimuksessa kehitetään Lounais-Suomen verotoimiston olemassa olevaa henkilökiertomallia, jonka avulla voidaan lisätä henkilökiertoa oppimisen välineenä ja varautua tulevaisuuden työkuvan muutoksiin.

Tutkimuksessa haluttiin löytää tällä hetkellä hyvin toimivia ja kehitettäviä osia henkilökiertomallista. Tietoa kerättiin teemahaastattelun muodossa. Teemahaastattelulla saatiin yksityiskohtaista tietoa henkilökierron nykytilasta ja mahdollisuuksista.

Tutkimustulokset osoittivat, että nykyinen henkilökiertomalli on hyvä, mutta sitä käytetään hyvin vähän. Toimintamallissa on jo nyt paljon hyvää, mutta henkilökiertoa on vain vähäisissä määrin Lounais-Suomen verotoimistossa. Tuloksissa esitetään uusi, paranneltu henkilökiertomalli sekä toimintaehdotuksia osaamisen kehittämiseen yleisesti.

## ASIASANAT:

Henkilökierto, osaamisen kehittäminen, oppiminen

Teresa Toivonen

## JOB ROTATION AS A HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT METHOD

- case Southwest Finland Tax Office

This thesis studies job rotation as a human resource development method. The aim of this study was to investigate, how we can develop the current model for job rotation and how we can make it the best learning experience employee can have. At the same time was examined ways to get analyzed information about job rotation and its functions currently

There is a job rotation model that exists now and with it can be job rotation added as a learning method and be prepared with several changes in employees' job descriptions in the future.

In the study was crucial to find the things that work now and the things that should be developed in the job circulation model at the moment. Information was gathered in the form of theme interview. Using theme interview was gained some detailed information about how the circulation model works now and what are its possibilities in the future.

One of the objectives indicate, that the current model for job circulation works, but it is not used very much at the moment. There are a lot of good qualities in the model, but in the Southwest Finland's Tax Office is very small amount job rotation at the moment. Research results reveal a new, improved model for job circulation and ideas for human resource development in general.

### KEYWORDS:

Job rotation, human resource development, learning

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
1.1 Työn tavoitteet	5
1.2 Toimeksiantajan kuvaus	6
1.3 Työn taustaa	7
1.4 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	9
<b>2 HENKILÖKIERTO OSAAMISEN JOHTAMISEN MENETELMÄNÄ</b>	<b>10</b>
2.1 Toimintaympäristön muutokset	10
2.2 Digitalisaatio	11
2.3 Eläköityminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen	14
2.4 Osaamisen johtaminen	15
2.5 Henkilökierto osaamisen hallinnassa ja kehittämisessä	19
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>23</b>
3.1 Haastateltavien kuvaus	23
3.2 Teemahaastattelun sisältö	24
3.3 Tulokset	25
<b>4 YHTEENVETO</b>	<b>36</b>
4.1 Teemojen yhteenveto	36
4.2 Tulosten luotettavuus	40
<b>5 TOIMINTA- JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>	<b>42</b>
5.1 Kehittämis ehdotus nykyiseen henkilökiertomalliin	42
5.2 Toimintaehdotukset yleisesti osaamisen kehittämiseen	44
5.3 Jatkotutkimusideat	46
<b>LÄHTEET</b>	<b>47</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tavoitteet

Tämä opinnäytetyö tutkii henkilökiertoa osana työntekijän osaamisen kehittämistä. Henkilökierrosta puhuttaessa käytetään useita eri termejä, esim. tehtävä-, työ- ja urakierto. Termien käyttö vaihtelee organisaatioittain. Työssä tutkitaan valtionhallinnon alaisuudessa toimivaa Lounais-Suomen verotoimistoa ja käytetään termiä henkilökierto. Virkamieslaissa henkilökierto määritetään näin: ”Virkamies voidaan määrääjäksi 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 vastaanotettava työnantaja ja virkamies ovat antaneet siirtoon suostumuksensa. Virkamies on tämän määrääjän virkasuhteessa siihen virastoon, josta hänet lähetetään.” (Valtionvarainministeriö 2012b.) Määritelmä pitää myös sisällään henkilökierroksen oman organisaation sisällä ja on tavallista, että isoissa organisaatioissa, kuten Verohallinnossa, henkilö siirtyy työskentelemään toiseen tehtävään saman organisaation sisällä.

Työn toimeksiantajana on Lounais-Suomen verotoimisto. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten henkilökierromallia voisi kehittää ja miten siitä saa mahdollisimman optimaalisen oppimiskokemuksen työntekijälle. Oletuksena on, että henkilökierromalli on olemassa ja voimassaolevaa mallia tulisi kehittää paremmaksi. Olennainen osa työtä on löytää hyviä käytäntöjä, tunnistaa henkilökierroksen kipupisteitä ja saada analysoitua tietoa henkilökierroksen toimivuudesta tällä hetkellä. Laadullisen tutkimuksen lopputuloksena on ehdotus henkilökierroksen paikallisesta toimintamallista Lounais-Suomen verotoimistoon. Toimintamallin myötä voidaan lisätä henkilökiertoa oppimisen välineenä ja varautua tulevaisuuden työkuvaan muutoksiin, kuten monitaitureiden tarpeeseen. Haluan tutkia myös, miten henkilökiertoa voisi mainostaa esimiehille ja organisaatiolle, jos on yleisesti todettu henkilökierroksen olevan hyvä osaamisen laajentamisen työväline.

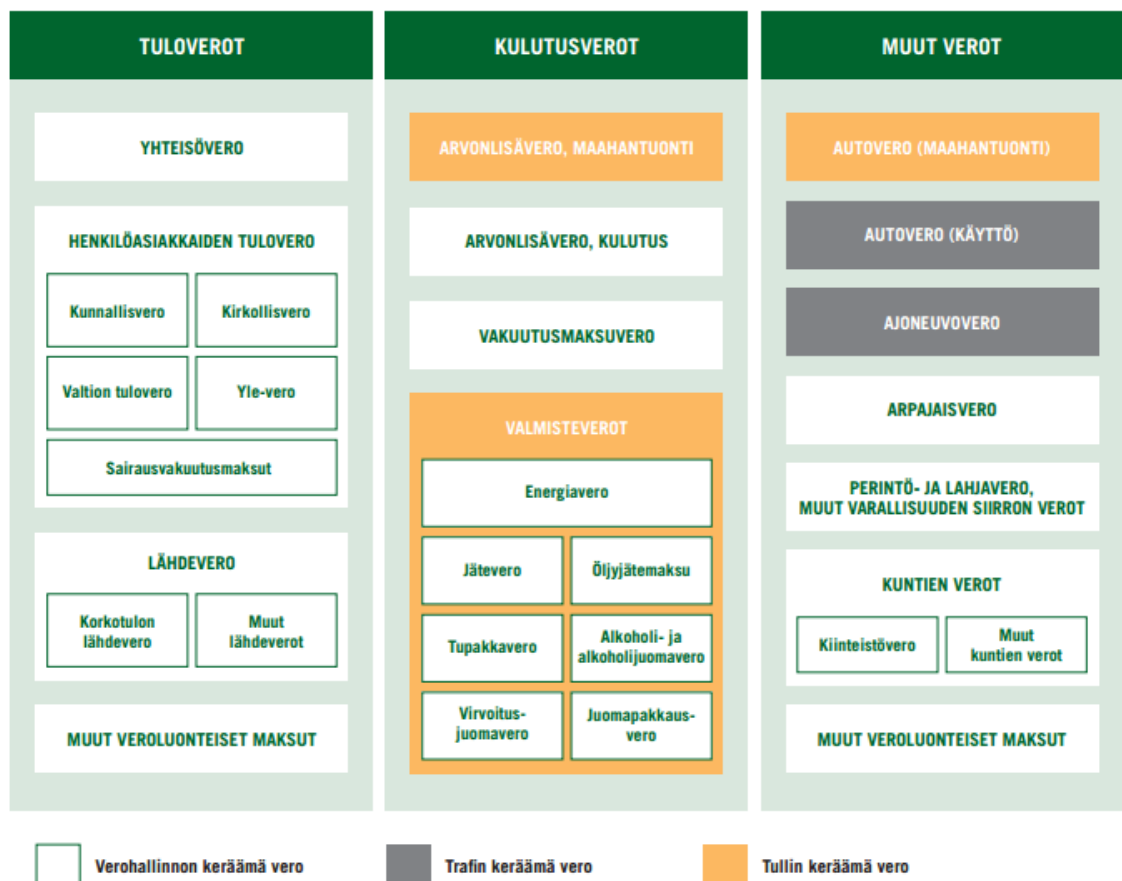
Työtä ohjaamaan asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miten Lounais-Suomen verotoimiston henkilökiertoa voitaisiin kehittää?
- Miten Lounais-Suomen verotoimisto saisi jatkossa analysoitua tietoa henkilökierrosta ja sen toimivuudesta?

Teoriaosassa käsitellään henkilökiertoon vaikuttavia tekijöitä, kuten toimintaympäristön muutoksia, osaamisen johtamista, digitalisaatiota, hiljaisen tiedon siirtämistä ja eläköitymistä.

## 1.2 Toimeksiantajan kuvaus

Verohallinnon tehtävä on kerätä veroja yhteiskunnan toiminnan rahoittamiseksi. Verohallinto kerää tietyt verot ja tilittää ne eteenpäin saajille, kuten kunnille, valtiolle ja seurakunnille. Verohallinnon arvot ovat luottamus, yhteistyö ja uudistuminen. Verohallinnon tarkoitus on kerätä oikea vero oikeaan aikaan yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi, onnistua yhteistyöllä ja kehittää rohkeasti ja määrätietoisesti uudenlaisia toimintatapoja ja palveluita. (Verohallinto 2017.) Kuviossa 1 on kerrottu Suomessa olevat verotusmuodot ja niiden vastuutahot.



Kuvio 1. Verotusmuodot Suomessa. (Verohallinto 2017.)

Valmis-hanke on Verohallinnossa käynnissä oleva tietojärjestelmä uudistus, jonka yhteydessä nykyiset n. 70 verotuksen tietojärjestelmää korvataan yhdellä uudella ohjelmistolla vuoteen 2020 mennessä, Valmis-ohjelmistolla. Valmis-ohjelmiston käyttöönoton tavoitteena on turvata verotuksen häiriötön toimittaminen myös tulevaisuudessa sekä mahdollistaa Verohallinnon resurssien tarkoituksenmukainen kohdentaminen, verovalvonnan edellytysten parantaminen sekä toiminnan automaatioasteen nostaminen, joiden avulla pienennetään verotuksen kustannuksia ja verovajetta. Hankkeen tavoitteena on yhdessä toimintaprosessien kehittämisen sekä verotusmenettelyä koskevien lainsäädäntöuudistusten kanssa 100 henkilötyövuoden säästö vuoteen 2022 mennessä. (Valtiovarainministeriö 2017c.)

### 1.3 Työn taustaa

Verohallinnossa on määritelty henkilökierron toimintamalli, jonka pohjana on koko valtiotason sisäisen liikkuvuuden periaatteet ja ohjeistukset. Verohallinnon toimintayksiköt huolehtivat tällä hetkellä oman henkilöstönsä henkilökierron toteuttamisesta Hallintoyksikön tuella. Lounais-Suomen verotoimistossa on henkilökiertoa suhteellisen vähän, vaikka sen on todettu lisäävän henkilön tietotason. Suhtautuminen henkilökiertoon ja käytäntöjen kehittämiseen on myönteistä. Tällä hetkellä henkilökiertoprosessin paikallista toteuttamista ei ole kirjattu ylös ja käytännöt vaihtelevat jonkin verran eri toimistoissa ja verolajeissa. Henkilökierron toteuttamiseen tarvittavat dokumentit ja käydään loppukeskustelu esimiehen ja henkilökierron tehneen välillä. Henkilökierron ei tällä hetkellä kerätä dataa niin, että sitä voisi hyödyntää henkilökierron kehittämisessä.

Henkilökierto on työssä oppimisen keino, joka yhdistää yhteen työn, työn opetteluun ja oppimisen. Perinteinen kouluttajavetoinen koulutus on edelleen korostuneessa asemassa Verohallinnossa. Hallinnossa on todettu, että oppimisprosessi kouluttajavetoisessa koulutuksessa ei ole niin tehokas kuin siihen käytetään resursseja, mutta silti sitä käytetään hyvin aktiivisesti työntekijöiden kouluttamisessa. Viime vuosina perinteisten koulutusten rinnalla on kuitenkin alettu käyttää yhä enemmän myös työssä oppimisen menetelmiä, kuten opintopiirejä, itsenäistä opiskelua ja verkko-opiskelua.

Koko Verohallinnolla on edessään osaamishaasteita lähivuosina. Haasteita ovat eläköityminen, digitalisaatio, toimintaympäristön muutokset, osaamisen kehittäminen ja monitaitureiden tarve. Lounais-Suomen verotoimistossa on käynnissä parhaillaan osaamisen johtamisen mallin sekä rakenteiden luominen ja vakiinnuttaminen. Lisäksi osaami-

sen hankkimisen ja kehittämisen dataa pyritään keräämään lisää ja luomaan edellytykset sen paremmalle hyödyntämiselle. Jotta uusia osaamisen kehittämisen keinoja voidaan luoda ja toisaalta tehostaa jo luotujen keinojen käyttöä Lounais-Suomen verotointo tarvitsee lisää tietoa osaamisen kehittämisen keinoista, joista yksi on henkilökierro.

Vuoteen 2020 mennessä iso osa Verohallinnon ohjelmista tulee siirtymään uuteen ohjelmistoon, myöhemmin tähän viitataan nimellä Valmis-hanke. Tämän myötä monet työmenetelmät muuttuvat, tietyt verotuksen osa-alueet tulevat reaaliaikaiseksi, suorasiirrot lisääntyvät, helpot tapaukset tehdään koneellisesti ja vaikeat tapaukset jäävät virkailijalle käsiteltäväksi. Tällä hetkellä on käsiteltävänä myös isoja muutoksia nykyisiin lakeihin, joiden perusteella toimitetaan verotusta Suomessa. Myös yhteistyö eri viranomaistahojen kanssa tulee lisääntymään ja sähköiset palvelut laajentuvat. (Verohallinto 2017.)

Verohallinnon Valmis-hankkeen myötä suorasiirrot eri verolajeissa tulevat lisääntymään, reaaliaikainen verotus tulee mahdolliseksi ja virkailijoiden työnkuva tulee muuttumaan. Jatkossa verotustyö tulee olemaan laaja-alaisempaa. Tämän vuoksi tulee virkailijatyön muutoksia ja jatkossa tämän vuoksi tarvitaan virkailijoilta tietoa ja taitoa monesta eri verolajista yhden sijaan. Mahdollisesti joitain verolajeja tullaan yhdistämään Verohallinnon työskentelyssä niin, että virkailijoille tehdään työkokonaisuuksia, heistä tulee moniosaajia.

Nykytilanne on se, että lähes jokaisella työntekijällä on oma verolajinsa, jossa kerää tietoa ja taitoa vuodesta toiseen ja osaa hyvin syvällisesti verolajin perusteet. Moniosaajia on melko vähän ja siksi varsinkin henkilökierron mahdollisuus moniosaajien kouluttamisessa on ajankohtainen. Nämä kaikki yllä luetellut muutokset luovat Verohallinnolle ja sen työntekijöille muutostulvan. Vaikka muutokset tulevat pikkuhiljaa tulevien vuosien aikana ja niihin on hyvin ennakoitu, voi edessä olla ongelmia. Tässä kohtaa ei ole panostettu henkilökiertoon osana työntekijän oppimisprosessia, vaikka tiedetään, että lähivuosina muutosten myötä tullaan tarvitsemaan moniosaajia.

Valtion tasolla on herätty henkilökierron käyttämiseen osaamisen laajentamisen välineenä ja tähän mennessä on järjestetty kahdesti laaja henkilökiertohaku. Kyseessä oli pilotti, jossa haettiin malleja henkilökierron toteuttamiseen ja tehtiin henkilökiertoa tuuksi ihmisille. Haussa iso määrä valtion virastoja laittoi henkilökiertopaikkoja hakuun ja

ideana oli lisätä ymmärrystä eri virastojen välillä. Kierrot olivat pääasiassa lyhyitä kiertoja, jossa jaettiin henkilökierron kokemuksia ja opeteltiin sekä opetettiin uutta.

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. (Valtiokonttori 2016.)

#### 1.4 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Työhön valittiin tutkimusmenetelmäksi ryhmähaastattelu, joka toteutettiin teemahaastattelun muodossa. Ryhmähaastattelu valittiin, koska haastateltavien henkilöiden kokonaismäärä oli pieni. Pienessä ryhmässä moni uskaltaa paremmin ottaa kantaa ja kertoa omin sanoin henkilökierrosta. Ryhmähaastattelussa henkilöt voivat vapaasti kertoa omia ajatuksiaan anonyymisti.

Ryhmähaastattelu on vapaamuotoinen keskustelu. Siinä osanottajat kommentoivat asioita spontaanisti, tekevät huomioita ja kertovat monipuolisesti tutkittavasta asiasta. Ryhmähaastattelussa haastattelija puhuu usein haastateltaville yhtä aikaa ja kysyy kysymyksiä myös ryhmän yksittäisiltä jäseniltä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 61.)

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi etukäteen sovitut teemoja. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Tutkijalla on haastattelussa mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, jotta voi hyvin keskittyä keskusteluun. Teemat listataan esim. ranskalaisin viivoin ja sen lisäksi voi laatia joitakin apukysymyksiä keskustelun ruokkimista varten. Teemahaastattelun ei ole pikkutarkkojen kysymysten esittämistä tarkassa järjestyksessä paperilta lukien. Teemoista ja niiden alateemoista pitää pyrkiä keskustelemaan varsin vapaasti. (Kvalimotiv 2013.)

## 2 HENKILÖKIERTO OSAAMISEN JOHTAMISEN MENETELMÄNÄ

### 2.1 Toimintaympäristön muutokset

Yhteiskunta on nopeassa muutosprosessissa, joka tuntuu kiihtyvän jatkuvasti. Olemme siirtyneet tietoyhteiskunnan toiseen vaiheeseen, jota erilaiset verkostot hallitsevat. Tätä yhteiskuntaa kutsutaan ubiikkiyhteiskunnaksi. Se on jatkuvasti riskiyhteiskunta, jossa virtuaalinen ja reaalin yhteiskunta sulautuvat toisiinsa. Se on yhteiskunta, jossa verkostoituminen on mahdollista kenelle tahansa, milloin tahansa ja minkä välityksellä tahansa. Ubiikkiyhteiskunnassa eläminen ei ole helppoa, sillä joudumme elämään entistä suuremmassa epätietoisuudessa ja kiihtyvässä muutoksessa. (Sydänmaanlakka 2010, 29.)

Organisaatiokulttuuriin liittyy muutoksen ennakointi. Organisaation suhtautuminen tulevaan voidaan jakaa muutoksen ennakointiin tai siihen reagointiin (Schoemaker & Krupp 2015). Toimintaympäristön ja markkinoiden muutokset tapahtuvat yleensä pidemmän ajan kuluessa, mutta toki aika ajoin tapahtuu nopeita ja yllätyksellisiäkin muutoksia. Kun organisaatio tekee ennakointityötä omaan strategiatyöhön, se mahdollistaa varautumisen paremmin toimintaympäristön muutoksiin. (Mäntyneva 2016.)

Nykyistä organisaatioelämää kuvaavat hektinen muutos, tilapäisyys ja nopealiikkeisyys. Maailmanlaajuinen kilpailu on asettanut organisaatiot ääri rajoille. Jos organisaatio aikoo menestyä, sen on muututtava ja kehityttävä jatkuvasti. Tämä voi vaikuttaa ajoittain voimakkaasti organisaatioiden sisäiseen tunnelmaan ja heittää ahdistavan varjon kaikkien työssä olevien ihmisten ylle. Toimintaa on tehostettava ja nopeutettava jatkuvasti sekä tehtävä työt entistä taloudellisemmin. Samalla tiedetään, että vain ne pärjäävät, jotka voivat koko ajan uudistautua ja kehittää toimintojaan. Innovatiivisuudesta ja luovuudesta on tullut nykyajan kilpailutekijä. (Juuti & Vuorela 2015, 12.)

Digitalisaation vaikutuksia työelämässä on vaikea ennakoida, sillä teknologinen kehitys ei yksin määrää sitä, kuinka työ ja työtehtävät muuttuvat. Teknologisen kehityksen ohella muita työelämää muuttavia megatrendejä ovat lähivuosina esimerkiksi talouden globalisaatio, väestölliset muutokset, yhteiskunnallisten arvojen muutokset ja ympäristövastuullisuuden lisääntyminen. (Gratton 2011.)

## 2.2 Digitalisaatio

”Digitalisaatio tarkoittaa digitaalitekniikan integrointia osaksi elämän jokapäiväisiä toimintoja hyödyntämällä kokonaisvaltaisesti digitoinnin mahdollisuuksia. Digitointi puolestaan tarkoittaa erilaisessa muodossa, kuten kuvana, tekstinä tai äänenä, olevan analogisen informaation muuttamista digitaaliseen muotoon elektronisten välineiden avulla siten, että informaatiota voidaan käsitellä, varastoida ja siirtää digitaalipiirien sekä digitaalisten laitteiden ja tietoverkkojen avulla. Digitalisaatiossa on kyse yhteiskunnallisesta prosessista, jossa hyödynnetään teknologisen kehityksen uusia mahdollisuuksia.” (Alasoini, 2015.)

Suomalaista yhteiskuntaa muotoillaan parhaillaan uudelleen, kun isot rakenteelliset muutokset ovat käynnissä. Digitalisaatio haastaa kyseenalaistamaan olemassa olevat toimintatavat ja luomaan ne uudelleen, entistä toimivammiksi ja joustavammiksi. Käytännössä digitalisaatio tuo kansalaiset ja yritykset julkisten palveluiden kehityksen keskiöön. Suomi on tällä hetkellä yksi maailman kärkimaista julkisissa sähköisissä palveluissa ja suomalaisilla on tutkitusti paras digiosaaminen EU-maista. Menestymisen edellytykset digitalisaatiossa ovat hyvät. Tärkeintä on kuitenkin huolehtia siitä, että asiakas on palvelukehityksen keskiössä, sillä silloin yhteiskuntaa muotoillaan oikeasti meitä itseämme varten. (Valtiovarainministeriö 2017a.)

Tulevaisuuden vaihtoehto on selkeästi vahvempi yhteistyö ja verkostoituminen, jonka ovat mahdollistaneet sosiaalinen media ja internet 2.0. Sosiaalinen media ja avoimuus mahdollistavat täysin uudenlaisen tavan hyödyntää olemassa olevia resursseja ja osaamista yritysten raja-aidoista piittaamatta. (Sydänmaanlakka 2010, 24.)

Työelämään on tullut uusi sukupolvi, jota kutsutaan nettisukupolveksi. Siihen kuuluvat ovat eläneet koko elämänsä internet-maailmassa. Nettisukupolvi on aktiivinen tiedon tuottaja ja heille on luonnollista luoda yhteisöjä, jakaa avoimesti tietojaan ja näkemyksiään niissä. Heille on sosiaalinen media ja tiedon jakaminen hyvinkin tuttua. Tämän sukupolven ansiosta Facebook ja muut internetyhteisöt ovat kasvaneet käsittämättömän nopeasti ja ovat aktiivisessa käytössä. (Sydänmaanlakka 2010, 28.)

Julkisuudessa on keskusteltu viime aikoina paljon digitalisaatioon liittyvistä uhista työelämässä. Erityisenä huolen aiheena ovat olleet digitalisaation työtä syrjäyttävät vaikutukset. Oxfordin yliopiston tutkijoiden laskelman mukaan Yhdysvalloissa jopa 47 prosenttia työpaikoista olisi uhattuina teknologisen kehityksen johdosta seuraavan parin

vuosikymmenen aikana (Frey & Osborne 2013). Teknologisen kehityksen mahdollisuuksia voidaan myös hyödyntää työpaikoilla erilaisilla tavoilla. Näihin tapoihin vaikuttavat mm. työvoiman koulutus- ja osaamistaso, ammatillisten järjestöjen rooli ja vaatimukset. (Alasoini 2015.)

Digitalisaatio avaa työelämässä mahdollisuuksia radikaalistikin uudenlaisiin ja monenlaisiin ratkaisuihin. Digitalisaation vaikutukset työelämässä kytkeytyvät moniin samanaikaisesti vaikuttaviin taloudellisiin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin muutoksiin. Avainkysymys on, missä määrin yhteiskuntapoliittisella päätöksenteolla voidaan vaikuttaa siihen, miten näihin mahdollisuuksiin tartutaan sellaisilla tavoilla, jotka edistävät digitalisaation hyödyntämistä työelämässä taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäväällä tavalla. (Alasoini 2015.)

Muutoksen nopeus ja ennustamattomuus vaativat organisaatiolta reaktionopeuden kasvattamisen ja uudet toimintamallit:

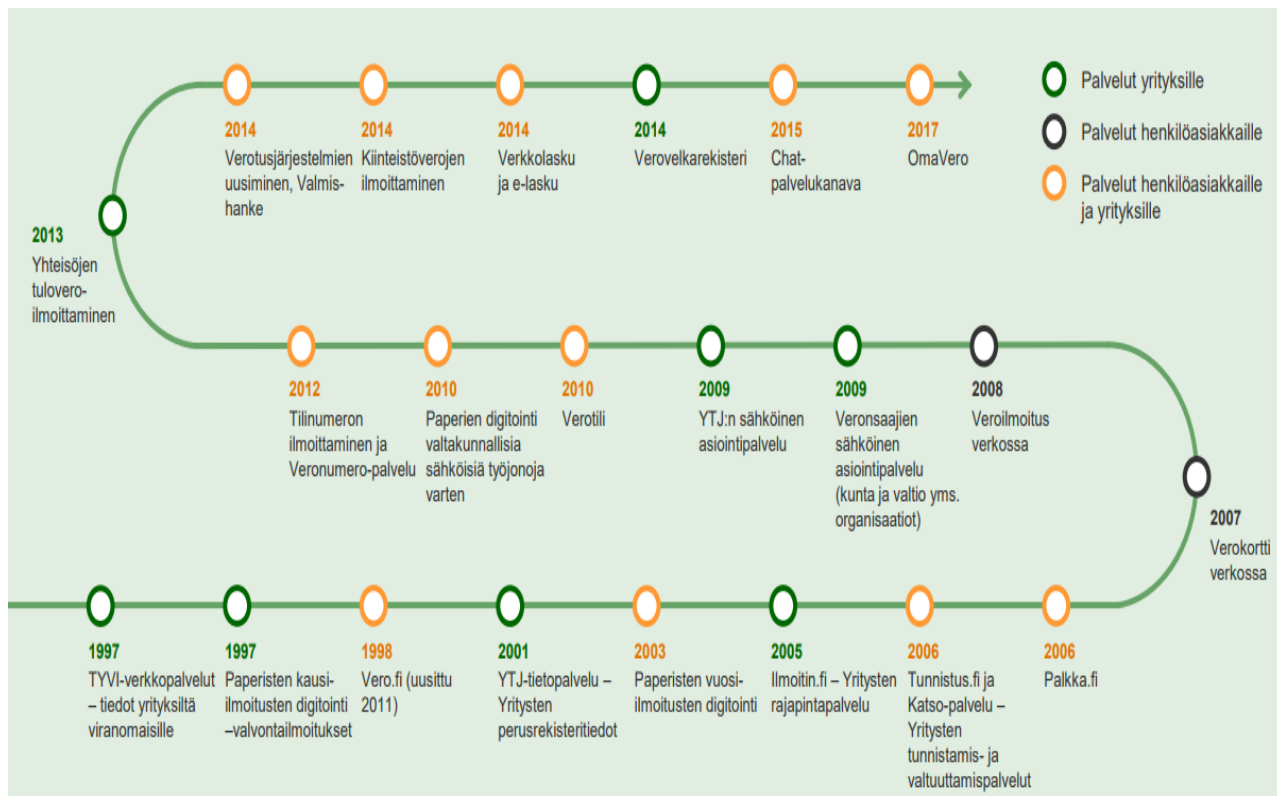
- Toimintaympäristöä pitää havainnoida aktiivisesti, tehdä laajaa yhteistyötä eri toimijoiden kanssa
- Kehittämisen toimintamallit ja prosessit tulee virtaviivaistaa
- Selkeyttää kehittämiseen liittyvät roolit
- Poistaa päällekkäisyydet
- Päätöksenteko suoraviivaistaa ja nopeuttaa, rahoitukseen liittyvät ohjausrakenteet vielä melko jäykkiä

(Valtiovarainministeriö 2017d.)

### **Sähköiset palvelut**

Sähköiset palvelut lisäävät kansalaisten, yritysten ja yhteisöjen mahdollisuuksia käyttää julkisia palveluja paikasta ja ajasta riippumatta. Sähköinen asiointi on yleensä helpoin ja nopein tapa hoitaa viranomaisasioita. Kun sähköisten palvelujen käyttö lisääntyy, julkinen palvelutuotanto tehostuu ja yhteisiä verovaroja säästyy. Lähtökohtana on, että julkisen hallinnon sähköiset palvelut ovat toimivia, helppokäyttöisiä ja turvallisia. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategian mukaan viranomaisten tulee huolehtia siitä, että sähköinen kanava on asiakkaalle houkuttelevin vaihtoehto ja sitä tulisi markkinoida ja kehittää. Sähköisten palvelujen rakentamisessa keskeistä on käyttäjäkeskeinen suunnittelu, palveluprosessien uudistaminen, palvelujen yhteen toimivuus sekä tietoturva- ja tietosuojat. (Valtiovarainministeriö 2017b.)

Kuviossa kaksi on esitelty digitalisaatiota Verohallinnossa. Erilaisia palveluja on vuosien saatossa kehitetty ja nyt isona osana tulee mukaan OmaVero. OmaVero on Verohallinnon sähköinen asiointipalvelu, joka on osittain jo otettu käyttöön tänä vuonna. Tällä hetkellä se on korvannut Verotili-palvelun ja sinne on siirtynyt yhteisöjen veroilmoituspalvelu. Tulevina vuosina kaikki sähköinen asiointi asiakkaan ja Verohallinnon välillä tulee siirtymään sinne. Eri verolajit tulevat siirtymään asteittain palveluun ja tulevaisuudessa asiakas näkee kaikki Verohallinnon asiakirjat ja maksut kyseisessä palvelussa sekä hakea niihin korjausta tai oikaisua. (Verohallinto 2017.)



Kuvio 2. Verohallinnon sähköiset palvelut. (Valtiovarainministeriö 2017d.)

Sähköisen asiointin kolme keskeistä hyötyä Verohallinnon osalta:

- Asiointin helpottuminen. Kuluttajat ja yritysasiakkaat voivat asioida Verohallinnon kanssa missä ja milloin vain.
- Tietojen oikeellisuus. Kun tiedot saadaan ja täydennetään sähköisesti, virheiden määrä vähenee huomattavasti. Tämä johtaa siihen, että myös verotus menee kerralla oikein eikä sitä tarvitse myöhemmin korjata.
- Kuormituksen pienentäminen. Verohallinnon henkilöstömäärä on viimeisen kymmenen vuoden aikana vähentynyt noin tuhannella. Verohallinnon omat pro-

sessit ovat suoraviivaistuneet merkittävästi, ja henkilöstö voi käyttää aikaansa vaativampiin tehtäviin kuin aikaisemmin.

(Digia 2015.)

Digitalisaatio on selkeästi uhka tai mahdollisuus. Toisaalta se lisää monia hyviä asioita, kuten asioiden hoitaminen onnistuu kotisohvalta, asiat hoituvat nopeammin, tietoa löytyy todella paljon helpommin, nopeammin ja laajemmin. Kaikella hyvällä on aina se tumma puolensa. Digitalisaation myötä erilaiset turvallisuusriskit kasvavat. Pitää miettiä, missä pitää mitäkin tietoa ja kuka saa nähdä mitäkin. Tietoturva ja erilaiset pilvipalvelut ovat riskialttiita ja niiden suojaaminen on jatkossa korostetummassa asemassa.

### 2.3 Eläköityminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen

Suuret sodanjälkeisen synnytyksbuumin lapset ovat iässä, jossa eläkeikä on alkanut tai on pian alkamassa. Suurien massojen eläköityminen luo organisaatioille isoja, uusia ongelmia. Eläköityminen luo haasteita niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Vuosikymmeniä työssään olleet henkilöt jäävät eläkkeelle ja vievät mukanaan ison osan tietoa ja taitoa, joita pitäisi hyödyntää ennen eläkkeelle siirtymistä.

Monet yritykset ovat heränneet eläköitymisen tuottamiin muutoksiin ja yksi suuri huolenaihe on hiljaisen tiedon siirtäminen. Miten saamme siirrettyä hiljaista tietoa sitä tarvitseville?

Arkipuheessa hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemuksellista tietoa, kun taas työelämässä, sillä tarkoitetaan työkokemuksen synnyttämiä taitoja ja osaamista. Tietämyksenhallinnan tutkijan Ikujiro Nonakan (1994) mukaan hiljainen tieto on subjektiivista ja kokemusperäistä. Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että hiljaista tietoa on usein vaikea artikuloida. Hiljainen tieto on uskomuksia, mielikuvia, ajatusrakennelmia ja näkemyksiä, jotka ovat ihmisen toiminnan taustalla. Hiljainen tieto on toisaalta myös ammattitaitoa, osaamista. Työelämässä hiljainen tieto kerääntyy vuosien varrella tekemällä työtä. Työntekijät eivät välttämättä itse tunnista taitojaan ja hiljaista tietoaan, koska kokemus ilmenee monipuolisena, kokonaisvaltaisena ja ammatillisesta osaamisesta laajempaan tietona. (Pohjalainen 2012.)

Osa ihmisen osaamisesta on tietoja tai taitoja, jotka voidaan kuvata sanoin, esim. toimenkuvassa. Tällainen tietoinen tieto, täsmätieto tai ääneen lausuttu tieto on dokumen-

toituvissa ja siirrettävissä eteenpäin. Hiljainen tieto sekä sen haltuunotto ovat nousseet monissa työyhteisöissä pinnalle, kun eläköityvät suuret ikäluokat vievät mennessään vuosikymmenien aikana karttuneen osaamisen (Ojala 2008, 52.)

Henkilökierrossa henkilö vaihtaa tehtävää yrityksen sisällä. Henkilökierron avulla voidaan kokemuksen kautta hankittua osaamista siirtää organisaation sisällä yksiköstä toiseen. Henkilökierrossa jaetaan hiljaista tietoa, luodaan uutta tietoa ja mahdollisesti löydetään tapa muuttaa hiljaista tietoa täsmätiedoksi ja ymmärretään uutta, hankittua tietoa. (Ojala 2008, 224.)

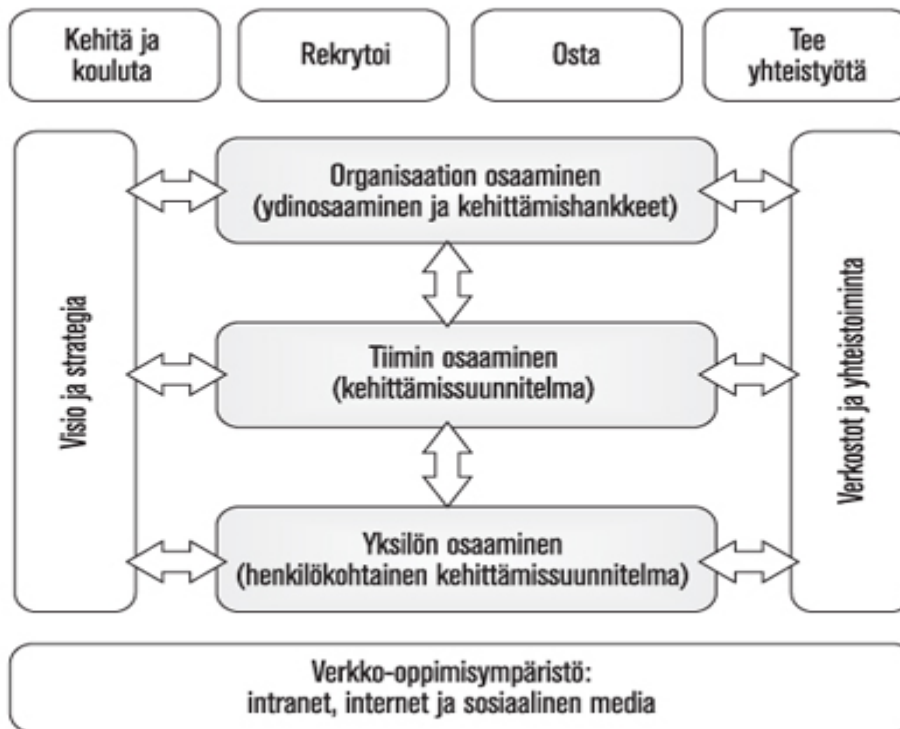
Organisaatioissa on yleistä, että pitäytyään helposti siinä tutussa ja turvallisessa tavassa toimia, vaikka se luo jännitystä muiden keskuudessa. Joskus on vaikeaa päästää irti vanhasta luodakseen uutta. Miksi ihmiset pitävät vanhasta kiinni, vaikka se ei enää palvele tarkoitustaan? Todennäköisesti on kaksi syytä; ensimmäiseksi, me kaikki haluamme pysyä mukavuusalueellamme ja toiseksi, menemme elämän läpi autopilotilla. On luonnollista, että ihminen haluaa kokea sitä mukavuudenhalua ja pysyä siinä, mitä osaa. Jos haluamme pois mukavuusalueelta, on alettava hoitamaan vaikeampia ongelmia. Sillä hiljainen tieto tulee vain kokemuksen, epäonnistumisten ja pohdiskelun kautta. (Tan 2015, 26-27)

Hiljaisen tiedon siirtäminen liittyy osaamisen hallintaan. Pitkään työssä olleiden työntekijöiden työuran aikana kertynyt tieto sekä osaaminen ovat siirtämisen arvoisia. Tietoisuus oman kokemuksen arvosta ja siirtämisen tarpeesta saattavat hämmentää työntekijöitä, koska pitkän työuran omaaville ei aina osoiteta arvostusta. Siirtämisen tarvetta voidaan vähätellä myös joko työntekijöiden itsensä tai organisaation taholta. Osaamisen luokittelu auttaa tiedon siirron tarpeen ymmärtämisessä ja toteuttamisessa varsinkin, jos tieto osataan erotella tarpeelliseksi ja vähemmän tarpeelliseksi. (Moilanen ym. 2005, 25)

## 2.4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Sen avulla organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään ja jatkuvasti kehittämään suorituksiaan. Osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä, että määritellään organisaation ydinosaaminen ja muu osaaminen organisaation visiosta ja strategiasta yrityksen tavoitteisiin. Tältä pohjalta laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat organisaatiolle, tiimeille ja

yksilöiden kehityssuunnitelmiin ja viedään ne käytäntöön mahdollisimman tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2010, 42.) Tämä on näkyvässä kuviossa kolme, jossa on tämä havainnollistettu kuvion muodossa.



Kuvio 3. Osaamisen johtamisen avaintekijöitä. (Sydänmaanlakka 2010, 43.)

Osaamisen kehittäminen on yksikön ja työyhteisön välisen suhteen ylläpitämistä. Se on ihmisen ja työyhteisön keskinäistä vuoropuhelua, joka alkaa siitä, kun henkilö palkataan ja päättyy henkilön lähtiessä työpaikalta. Se ei ole vain yksilön oman ammattitaidon kehittämistä, vaan kehittävän, hyvän ja arvostavan suhteen luomista työntekijän ja organisaation välille. (Juuti & Vuorela 2015, 141.)

Organisaatioiden on kyettävä oppimaan uutta jatkuvasti, jotta ne voivat sopeutua nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Organisaation palveluksessa olevien on jatkuvasti keskusteltava juuri niistä toimintatavoista, joita organisaatiossa on omaksuttu sen palautteen perusteella, jota organisaatio saa asiakkailtaan. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen on panostettava toimintatapoja kehitettäessä. Kaikkien organisaation palveluksessa olevien on säilytettävä kykynsä oppia uutta ja omaksua uusia tapoja. Jatkuva uudistuminen vaatii uusiin mahdollisuuksiin tarttumista. Mahdollisuuksiin tarttumisen saattaa kuitenkin estää se, että organisaation kohdatessa muutoksen, sen työntekijät

halvaantuvat tunnetasolla ja sen myötä alkavat pelätä ja vastustaa muutosta. Jotta näin ei kävisi, johdon ja esimiehen olisi omaksuttava innostavan valmentajan rooli ja pyrittävä jatkuvasti huolehtimaan jokaisen työntekijän kyvystä ja halusta oppia uutta. (Juuti & Vuorela 2015, 83.)

Hyvinvoivassa organisaatiossa ihmisten työt liittyvät saumattomasti yhteen ja on organisoitu asiakkaan tarpeiden kannalta oikein. Hyvinvoivassa organisaatiossa on hyvä, luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, jossa ihmisten on helppo keskustella vaikeistakin asioista. Oppivassa organisaatiossa on panostettu ihmisten oppimiseen ja kehittymiseen sekä on myös paljon tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Motivoituneen organisaation ydinosaamisesta huolehditaan ja organisaation toiminta on keskittynyt ydinosaamisen jatkuvan kehittämisen ympärille. Monissa organisaatioissa on havaittu, että vain terve ihminen voi tehdä hyviä tuloksia. Tällöin terveydellä tarkoitetaan ihmisen kokonaisuutta, joka sisältää fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisenkin puolen. (Juuti & Vuorela 2015, 87.)

Esimies on keskeinen toimija työyhteisössä, joka voi käynnistää prosesseja ympäristön ja asiakastarpeiden muuttuessa. Hän voi kertoa oman näkemyksensä muutoksista, joita on havainnut ja siten voidaan yhdessä pohtia, millaisia toimenpiteitä on tehtävä, jotta toiminta vastaa edelleen uusia, muuttuneita haasteita. Työn hallinta edellyttää usein sopivaa koulutusta, sopivaa työtä ja jatkuvaa kouluttautumista. Se edellyttää silti myös työskentelyä ja työssä oppimista, koska työ on paras opettaja. Silti jokaisella henkilöllä on itsellään vastuu oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä. Jokainen tietää, mihin suuntaan oma mielenkiinto on suuntautumassa ja mitä oma kehittyminen vaatii. (Juuti & Vuorela 2015, 92.)

Tämän päivän ihmiselle on tyypillistä tietämisen ja tekemisen välinen kuilu. Meillä on valtava määrä tietoa, jota emme saa vietyä käytäntöön. Tiedon, älykkyyden ja viisauden hajautuminen erilaisiin verkostoihin on muuttanut käsityksiämme oppimisesta. Digitaalisen ajan oppimisteoria, konnektionismi, kuvaa oppimisen prosessiksi, jossa luomme sisäisiä hermoverkostoja ja ulkoisia sosiaalisia verkostoja hyödyntäen parhaalla mahdollisella tavalla uutta teknologiaa. Oppiminen on juuri näiden verkostojen hallintaa ja uusien solmukohtien luomista. (Sydänmaanlakka 2010, 39.)

Suorituksen johtaminen ja arviointi on suuntautunut enemmän ja enemmän jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Osaamisen johtamisen lisäksi tiedon johtaminen ja hallinta on noussut tärkeäksi teemaksi. Tietoa on saatavilla mielin määrin, mutta miten pys-

tymme hallitsemaan, valikoimaan, hyödyntämään ja käyttämään meille relevanttia tietoa? Enää ei riitä jo olemassa olevan tiedon kerääminen ja hallinta. Luovuudesta ja innovatiivisuudesta on tullut menestymisen avaintekijöitä ja on pystyttävä tuottamaan jotain uutta ja ainutlaatuista. (Sydänmaanlakka 2010, 40.)

Kuviossa neljä on havainnollistettu älykkään johtamisen elementit, jossa yllä mainitut asiat on kiteytetty kuvan muotoon.



Kuvio 4. Älykkään johtamisen tärkeimmät elementit. (Sydänmaanlakka 2009, 14.)

Oppivan organisaation ohjeena on viisi kohtaa, joiden mukaan tulisi toimia:

1. oppia laajentamaan omaa henkilökohtaista kapasiteettiä luodakseen tuloksia, mitä me eniten haluamme sekä luoda ympäristö, joka rohkaisee sen kaikkia jäseniä kehittää itseään kohti haluttua tarkoitusta
2. reflektoida ja jatkuvasti parantamalla maailmankuvaa ja nähdä, miten ne muokkaavat omia tekemisiä ja päätöksiä
3. sitoutumalla ryhmään jakamalla tulevaisuuden kuvia ja periaatteita sekä ohjaamalla juuri niihin tapoihin, joilla toivomme pääsevämme siihen
4. muuttamalla keskustelun ja kollektiivisen ajattelun taitoja niin, että ihmisryhmät voivat kehittää älykkyyttä ja kyvykkyyttä enemmän kuin yksittäisten henkilöiden yhteenlaskettu taito
5. ajatustapa ja ymmärrys, mitkä kaikki voimat ja suhteet muuttavat käyttäytymistämme

(Senge ym. 2014, 15.)

Työpaikka 2000-luvun alussa ja tänä päivänä ovat hyvin erilaisia ja muutos on edelleen tulossa kovaa vauhtia. Kukaan ei voi ennustaa, mihin suuntaan olemme menossa. Ainoa varmuus on se, että muutos on tulossa.

Moderni organisaatioelämä on tulossa näiden ongelmien eteen:

- tarve vastata nopeasti taloudellisiin ideoihin ja uusiin yritysmaalleihin
- jatkuvasti lisääntyvä teknologian muutos
- nopea innovaatio tuotteissa ja palveluissa ja samalla näiden isompi tietosisältö
- johtajuuden ja johtamisen haasteet, joista on tulossa nopeasti vaikeampia ja ongelmallisempia
- nopeat muutokset yrityksissä, jotka vaikuttavat osaamisen tasoon
- tarve koko elämän kestäväälle oppimiselle, luodaan tietämystä ja jaetaan tietoa työpaikalla
- osakkeenomistajat ovat entistä vaativampia ja sivistyneempiä

(Sallis & Jones 2002, 19.)

## 2.5 Henkilökierto osaamisen hallinnassa ja kehittämisessä

Henkilökierto on yksi henkilöstön ja organisaation kehittämisen menetelmistä. Henkilökierron liittäminen kiinteäksi osaksi organisaation osaamisen hallinnan ja johtamisen kokonaisuutta tehostaa henkilökierrosta saatavaa hyötyä niin organisaatiolle kuin työntekijällekkin. Kun puhutaan osaamista kehittävästä henkilökierrosta, tarkoitetaan kiertoa, jossa kehitetään työntekijän ja organisaation osaamista. Tämä on suunnitelmallista ja tavoitteellista ammattitaidon ja osaamisen kehittämistä vertaisoppimisella. Henkilökierrolla tulee olla tavoite ja/tai sitä tulisi hyödyntää jonkun tietyn ongelman ratkaisemiseen. (Eosmo 2011.)

Aluksi on tärkeää määrittää kierron syy ja tavoitteet. Alussa pitää olla selvillä, miksi henkilökierto tehdään, mitä sillä yritetään saavuttaa ja millä konstein.

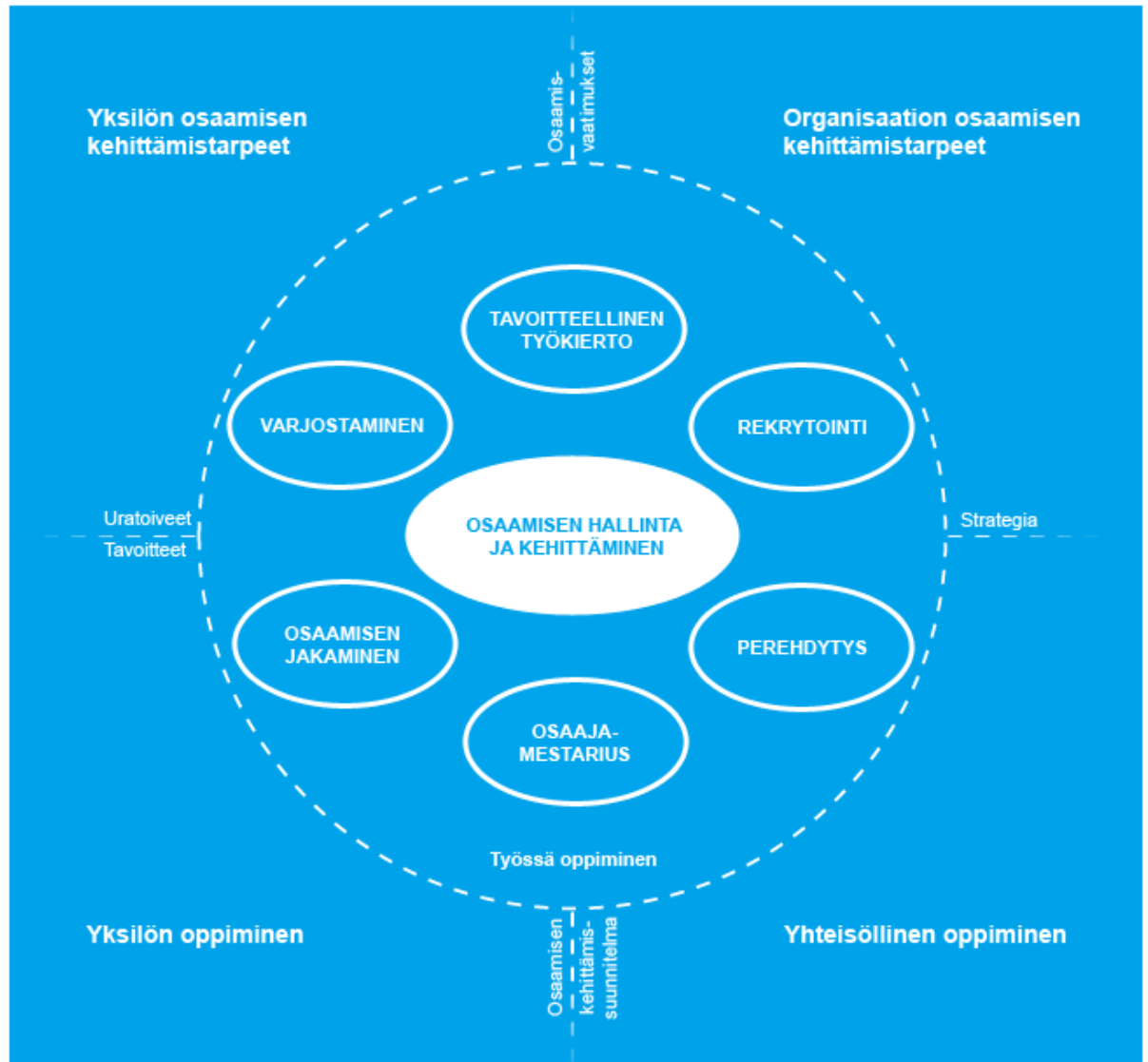
Henkilökiertoa on kolmenlaista:

1. Sisäinen henkilökierto, joka tapahtuu yksikön tai organisaation sisällä
2. Yksipuolinen henkilökierto, kiertoon lähtevän tilalle ei tule toista työntekijää

### 3. Vastavuoroinen työkierto, kaksi henkilöä vaihtaa töitä keskenään

(Eosmo 2011.)

Kuviossa viisi on kuvan muodossa hahmoteltu osaamisen hallintaan ja kehittämiseen liittyvät osa-alueet.



Kuvio 5. Osaamisen hallinta ja kehittäminen. (Eosmo 2011.)

Ennen henkilökiertoon lähtöä, tulee sopia, miten henkilökiertoon lähtevän henkilön työt hoidetaan lähettävässä yksikössä henkilökiertojakson aikana. Esimiehen on huolehdittava siitä, että henkilökiertoon lähtijän määräaikainen poissaolo ei kuormita muita työntekijöitä liikaa ja työt tulee tehtyä sovitusti. Töiden kasautuminen muille työntekijöille voi mahdollisesti herättää negatiivisia tunteita henkilökiertoon lähtijää kohtaan. Samoin

henkilökiertoon lähtijä voi kokea huolta ja painetta omista tehtävistään ja tämä voi vaikuttaa hänen työskentelyyn uudessa työyksikössä. (Valtiovarainministeriö 2012b, 23.)

Joskus henkilökierto voi päättyä ennen suunniteltua ajankohtaa. Syynä voi olla merkittävät henkilöstömuutokset, kierrossa olevan tehtävänkuva tai elämäntilanteen muutos. Päätös pitää olla yksimielinen ja osapuolten tulee keskustella asiasta ennen lopullista päätöstä. Henkilökierron jälkeen suhtautuminen kierrosta palaavaa ei osata kohdella oikein eikä paluu ehkä tunnu houkuttelevalta palaajan silmissä. Paluusta vanhaan työhön tulisi tehdä mahdollisimman helppoa kaikille osapuolille. (Valtiovarainministeriö 2012b, 25-26.)

Henkilökierto vahvistaa kiertoon osallistuvien organisaatioiden ja valtionhallinnon osaamispääomaa. Henkilökierron myötä laajenevat verkostot tukevat työntekijän ammatillista kehittymistä ja lisäävät hänen mahdollisuuksia sijoittua työelämässä. Myös organisaatioiden verkostoitumisen vahvistaminen on tärkeää hallinnonalojen välisen tiivistyvän yhteistyön ja yhtenäistyvän valtioneuvoston aikana. Mahdollisuus henkilökiertoon ja siten osaamisen laajentamiseen ja syventämiseen sekä uusiin kokemuksiin ja näköaloihin lisää myös valtionhallinnon houkuttelevuutta työpaikkana. Uudet näkökulmat ja etäisyys omaan työhön sekä erilaiset ajatusten kohtaamiset ovat innovaatioiden synnyn edellytyksiä. (Valtiovarainministeriö 2012a.)

### **Henkilökierron tavoitteita**

Työntekijän näkökulmasta tavoitteellinen henkilökierto voi mahdollistaa uuden oppimisen, vertaiskokemusten ja osaamisen jakamisen uran eri vaiheissa. Henkilökierrolla voi olla myös myönteisiä vaikutuksia henkilön omaan työhyvinvointiin. Organisaation näkökulmasta henkilökierron avulla henkilöstö tutustuu eri toimintayksikköjen toimintaan, perehtyy erilaisiin työtapoihin ja -menetelmiin sekä saa kokonaiskuvan eri palveluprosesseista. Tavoitteellista henkilökiertoa voidaan käyttää myös erilaisten prosessien kehittämiseen sekä työhyvinvoinnin edistämiseen. Henkilökierrolla voi olla erilaisia tavoitteita yksilön tarpeista ja organisaation toiminnasta johtuen. (Eosmo 2011.)

Työntekijän tarpeista lähtevä henkilökierto:

- Oman työn ja työyhteisön kehittäminen
- Työhyvinvoinnin ja työmotivaation lisääminen
- Oman osaamisen lisääminen ja syventäminen
- Asiantuntijuuden jakaminen

- Verkostoituminen ja yhteistyökäytäntöjen luominen eri toimijoiden kanssa
- Vertaiskokemusten jakaminen
- Asiakkaan palveluketjun kokonaisuuden hahmottaminen
- Oman sekä eri työyksikköjen roolin tuntemus eri palveluprosesseissa
- Työkyvyn ylläpitäminen
- Mahdollisuus kasvattaa vastuualuetta tai muokata roolia/toimenkuvaa

Organisaation tarpeista lähtevä henkilökierto:

- Oppimispohjainen osaamisen kehittäminen
- Osaamisriskien vähentäminen
- Osaamisen varmistaminen
- Toisen työn sisällön tunteminen
- Verkostoituminen
- Palveluprosessin kokonaisuuden ymmärtäminen
- Uuteen toimintaan tutustuminen
- Erityisosaamisen kehittäminen
- Henkilöstön joustava käyttö
- Asiakkaan saamien palvelujen parantaminen
- Olemassa olevan perehdytysaineiston ja -ohjelman arviointi
- Kehitetään prosesseja kokemusperäisen tiedon hankinnan avulla
- Lisätään joustavaa henkilöstön käyttöä
- Hyvien käytäntöjen oppiminen muista yksiköistä sekä omien hyvien käytäntöjen jakaminen
- Työhyvinvoinnin edistäminen

(Eosmo 2011.)

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Lounais-Suomen verotoimistossa on viisi henkilöä, jotka ovat olleet henkilöierrossa lähivuosina. Teemahaastatteluun osallistui nämä viisi henkilöä riippumatta aiemmasta tai nykyisestä työnkuvasta. Haastattelu tehtiin keväällä 2017 ja se kesti hieman yli tunnin. Osa haastateltavista oli substanssiverotuksen parissa työskenteleviä ja osa hallinnollisissa töissä. Oli tärkeää, että työhön saatiin mahdollisimman monipuolinen otanta erilaisia henkilöitä ja monesta eri toimenkuvasta. Pienen henkilömäärän vuoksi teemahaastattelu todettiin sopivimmaksi tutkimusmuodoksi. Haastattelun tärkein asia oli selvittää mikä henkilöierrossa oli hyvää ja mikä huonoa, miten toimi ja oliko parannettavaa. Henkilökiertojaksoja oli muutamalla enemmän kuin yksi ja kaikkien viimeisimmät henkilökierrot ovat toteutuneet 2014 jälkeen. Haastateltavien henkilöiden henkilökierron pituus vaihteli kahdesta viikosta aina yli kahteen vuoteen.

### 3.1 Haastateltavien kuvaus

Aluksi lähetin sähköpostin kaikille viidelle haastatteluun kutsutulle henkilölle, jossa kerroin, mitä tutkin ja miksi sekä miksi jokaisen läsnäolo teemahaastattelussa oli tärkeää. Olin varannut kokoushuoneen ja kutsun myötä jokainen pystyi ilmoittamaan minulle halukkuudesta osallistua teemahaastatteluun. Jokainen kutsuttu saapui ryhmähaastatteluun. Haastattelun alussa kävin läpi, miksi teen teemahaastattelun ja miksi juuri heille. Tämän jälkeen annoin paperin jokaiselle henkilölle, jossa kysyin taustakysymyksiä. Näin sain tiedon, minkälaisia ihmisiä haastattelussa oli mukana. Taustakysymyksissä kartoitin ikähaarukkaa, sukupuolta, toimenkuvaa tällä hetkellä ja henkilökierron aikana sekä henkilökierron keston.

Haastateltavista neljä oli naista ja yksi mies. Heidän ikähaarukkinsa oli 30-60 vuotta. Neljä haastateltavista oli työskennellyt Verohallinnossa 15-35 vuotta, yksi neljä vuotta. Jokaisen henkilökierto on tapahtunut parin vuoden sisään ja muutamalla oli henkilökiertoja taustalla enemmän kuin yksi. Neljän virkanimikkeenä oli verosihteeri ja he tekevät substanssiverotusta. Yksi haastateltavista on esikuntapäällikkö tällä hetkellä ja hän on aiemmin keskittynyt enemmän valtakunnallisiin kehittämissuhteisiin. Kolmen henkilön henkilökierrot olivat lyhyitä, parista viikosta pariin kuukauteen, yhdellä oli vuosi ja yhdellä hieman yli kaksi vuotta. Haastateltavana oli otanta erityyppisistä kierroista ja tätä

kautta sai myös dataa, miten henkilökierrat eroavat, onko niiden pituus lyhyt vai pitkä. Toki tähän vaikuttaa vahvasti myös se, miksi henkilökiertoon lähtee ja haluaako täydentää osaamistaan, mutta saa kuitenkin yleiskuvan, onko lyhyt vai pidempi kierto tehokkaampi ja kannattavampi.

Haastattelun alussa kerroin nauhoittavani haastattelun ja käyttäväni sitä vain ja ainoastaan tutkimusosioon työssäni. Jokainen vastaaja on anonymi ja vain minä ja Lounais-Suomen verotoimiston yhteyshenkilö tiedämme henkilöt, joka olivat kutsuttuina haastatteluun. Yhteyshenkilö ei osallistunut teemahaastatteluun, eikä tiedä aineiston sisältöä tai vastaajien kommentteja. Anonyymiys on tärkeää, jotta jokainen uskaltaa kertoa ajatuksensa totuudenmukaisesti.

### 3.2 Teemahaastattelun sisältö

Aihealueina oli esimiehen suhtautuminen henkilökiertoon, tutorointi, koulutusmenetelmä, haasteet ja onnistumiset, jatkokoulutus, hiljaisen tiedon siirtäminen, osaamisen laajentaminen ja miksi henkilökiertoa käytetään niin vähän oppimisen keinona. Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti eri näkemyksiä ja kokemuksia henkilökierrosta saadakseni mahdollisimman laajan kuvan tilanteesta. Etukäteen olin kerännyt kysymysrunkon, jota käytin haastattelutilanteessa.

Teemahaastattelun teemat olivat alkutilanne, henkilökierron aikainen aika sekä kierron jälkeinen aika. Teemat valittiin rungoksi, koska ne kuvastavat hyvin tilannetta ennen ja jälkeen. Niiden avulla sain tärkeää tietoa henkilökierron vaikutuksista oppimiseen ja sen tuomat muutokset henkilöiden oppimiseen ja työn tekemiseen. Nämä kysymykset toivat lisäkysymyksiä ja ryhmäkeskustelua, joiden kautta jokainen pääsi kertomaan mielipiteensä asioihin. Haastattelun ajan ohjasin kysymyksiä etukäteen päätettyyn kysymysrunkoon ja näin jokainen pääsi kertomaan mielipiteensä ja kokemuksensa aiheesta.

Teemahaastattelussa runkona oli kolme teemaa, joiden sisällä oli tarkentavia kysymyksiä. Teemat olivat seuraavat:

1. Alkuselvittely, syyt ja suunnittelu

Tarkentavina kysymyksinä tutkitaan, miten henkilö hakeutui henkilökiertoon, miten esimies suhtautui asiaan, mikä oli syynä henkilökiertoon hakeutumisessa ja miten alkusuunnittelu tehtiin.

## 2. Henkilökierron aikainen aika

Tarkentavina kysymyksinä tutkitaan, miten uusi ja vanha esimies kommunikoiivat henkilökierron ajan, miten uuteen työhön koulutettiin ja miten henkilökierrossa hyödynnettiin vanhaa osaamista

## 3. Henkilökierron jälkeinen aika

Viimeisessä osiossa tutkittiin erilaisia mielipiteitä ja ajatuksia henkilökierrosta, sen toimivuudesta ja tarpeellisuudesta. Tarkentavina kysymyksinä oli henkilökierron hyvät ja huonot puolet, kuten minkälaisia haasteita koki, saavuttiko henkilö tavoitteensa ja toiveensa kierrosta, otettiinko henkilön uudet henkilökierron kautta oppimat asiat käyttöön vanhassa työssä, mikäli palasi siihen, suosittelisiko henkilökiertoa hiljaisen tiedon siirtämisessä ja lähtisikö uudelleen henkilökiertoon.

### 3.3 Tulokset

Alussa jokainen haastateltava sai vastata paperilla muutamaa henkilökiertoon liittyvään kohtaan kirjallisesti:

- Kuvaa henkilökiertoprosessin eri vaiheisiin liittyviä kokemuksia ja näkemyksiä.
- Miten henkilökierto onnistui? Risut ja ruusut.

Alla on jokaisen vastaus eriteltyinä:

Haastateltavat	
Henkilö 1	Kesä ei ole ehkä paras ajankohta ihan uudelle työntekijälle. Oppimisen kannalta suosittelen.
Henkilö 2	Iso miinus sille, että uuden oppimista ei hyödynnetä tullessa takaisin vanhaan työhön. Henkilökierto oli parasta ikinä ja sisälsi paljon uuden oppimista.
Henkilö 3	Halukkuuden ilmaisemisesta henkilökiertoon meni liian pitkä aika siihen, että se toteutui. Parasta henkilökierrossa oli verkostoituminen. Harmikseni oma ryhmä ei juurikaan hyödyntänyt uutta osaamistani kierron jälkeen.

Henkilö 4	Sain seurata eri vaiheita monipuolisesti. Risuna tietoteknilliset ongelmat.
Henkilö 5	Henkilökierrolla pyrittiin ensisijaisesti selkeyttämään tehtäväkenttääni. Ei perehdyttämistä (työ ja esimies ennestään tuttuja). Sain helpotusta työtaakkaani, tehtävät olivat mielenkiintoisia ja haastavia. Palkka- ja kehityskeskustelut varsinaisen esimiehen kanssa oli turhia, kun ei pystynyt olemaan selvillä, mitä olen tehnyt.

Tarkastelin Lounais-Suomen verotoimiston työntekijöiden haastatteluista muodostunutta aineistoa ensin taustatekijöiden ja omien kirjallisten vastausten osalta. Sen jälkeen kuvasin erilaiset henkilökiertotehtävät sekä kierrolle lähtemisen tarkoitusperät ja kiertoon liittyvät ennako-odotukset.

### **Henkilökiertoon hakeutumisen syyt ja suunnittelu**

Jokainen haastateltava oli lähtenyt henkilökiertoon omasta aloitteestaan. Henkilökiertoon hakeutuminen toteutettiin itse tai esimiehen avustuksella. Syitä oli monia: osaamisen vahvistaminen yleisesti, tympääntyminen omaan työhön, tyytymättömyys omaan esimieheen, verkostojen luonti, oma työhyvinvointi, vaihtelu, uteliaisuus sekä oman osaamisen täydentäminen nykyisessä työssään.

Yksi haastateltava totesi heti motiiviksi sen, että halusi laajentaa osaamistaan ja lisätä näkökulmia omaan työhön. Hän meni henkilökiertoon, joka täydensi osaamista nykyisessä työssä. Hän harkitsi kauan hakeutumista siihen ja kun tuli valtakunnallisia valtion työkiertopaikkoja avoimeksi, hän ilmoittautui halukkaaksi. Hänellä oli halu lisätä omaa ymmärrystään omassa verolajissa ja haki henkilökiertoon osastolle, joka on tiiviisti yhteydessä hänen aiemman työnkuvan kanssa. Syy hakeutua henkilökiertoon oli halu ymmärtää kokonaiskuvaa näiden kahden osaston välillä. Hän oli maininnut jossain kohtaa kehityskeskustelussa aiemmin halukkuudesta kiertoon ja oli miettinyt sitä pitkään, vasta paikan tultua avoimeksi hän päätti hakea henkilökiertoon.

Kaksi hakijoista pääsi hyvin nopeasti henkilökiertoon ja syyt olivat omaan hyvinvointiin liittyviä. Toisella oli halu päästä vahvistamaan omaa osaamista, mutta samalla vaihtaa maisemaa. Henkilökierron aikana hän teki samaa työtä, mutta toisessa toimistossa.

*”Hakeutuminen (henkilökiertoon) oli todellinen tympääntyminen siihen tilanteeseen. Soitin itse (verotoimiston nimi) ja juttelin ensin sen esimiehen kanssa ja vastasivat juu, mielellään. Sitten otin puheeksi täällä ja siitä se lähti saman tien.”*

Hän oli tympääntynyt sen hetkiseen tilanteeseen ja oli todella tyytymätön esimiehen toimintaan, kuten siihen, että tämä kohteli kaikkia samalla tavalla eikä ottanut työntekijöitä yksilöinä huomioon. Haastateltava henkilö oli oma-aloitteinen, hankki itse henkilökiertopaikan ja sopi asiasta oman esimiehen kanssa. Kiertoon lähteminen oli nopeaa. Selkeästi kyseinen henkilö koki tilanteen hyvin turhauttavana ja halusi maisemanmuutosta.

*”Mä koen vieläkin, että täällä on sellainen tapa, että meitä tasapäistetään. Jos mulla on halu viedä itseäni eteenpäin tai mulla on osaamista siihen, miksei mun anneta sitä työtä? Miksi mut lytätään sinne samaan, missä on ne, jotka ei välttämättä halukaan sen enempää kehittää itseään?”*

Toinen hyvinvoinnin takia kiertoon lähteneistä koki tilanteen turhauttavana, sillä sen hetkinen työmäärä oli liian iso. Hän sai kolmelta eri taholta työmääräyksiä ja oli jaksamisen rajoilla. Hän oli tyytyväinen omaan esimieheen ja omaan työhön, töitä oli vain liikaa. Tuon myötä heräsi ajatus, että keskittyisi vain yhteen juttuun ja siitä lähti ajatus henkilökiertoon hakeutumisesta. Hän hankki itse oman henkilökiertopaikan. Kierto antoi enemmänkin oman osaamisen kehittämistä ja uuden näkökulman saamista, mutta oli myös omasta hyvinvoinnista huolehtimista.

Yhden haastateltavan kohdalla henkilökierto tuli ajankohtaiseksi, sillä hänellä ei ollut ollut riittävästi töitä omassa tehtävässään. Hän siirtyi vuodeksi muihin töihin, lisäsi osaamistaan ja palasi vanhaan työhön, kun töitä oli taas tehtäväksi.

Viidestä hakijasta kolme pääsi nopeasti henkilökiertoon ja he aloittivat työt hyvinkin nopeasti. Esimiehet tukivat prosessia. Yleinen ajatus oli, että esimiehet vievät eteenpäin halun päästä henkilökiertoon, jos ilmaisee tahtonsa tarpeeksi selkeästi ja sanoo, että nyt tarvitsee tehdä jotain tilanteelle. Yksi ihmetteli sitä, että kun kysytään monesta tahosta (esim. kehityskeskustelu, työhyvinvointikysely), oletko harkinnut henkilökiertoa ja vaikka vastaa kyllä, ei se avaa mahdollisuutta hakeutua henkilökiertoon. Vasta kun juttelee esimiehen kanssa, alkavat asiat mennä eteenpäin. Selkeästi haastattelun aikana tuli selväksi, että jos henkilöllä on todellinen halu henkilökiertoon, pitää asia tuoda esimiehen korviin ja sen jälkeen asiat lähtevät rullaamaan. Tosin monet joutuivat mainitsemaan tästä useamman kuin yhden kerran esimiehelleen.

Henkilökiertoon hakeutumisen kohdalla tuli monia syitä. Moni totesi, että osaamisen kehittäminen on suurin syy. Kierrossa saa lisää näkökulmia ja ymmärtää paremmin omaa tekemistä sekä miten muiden yksiköiden tekemiset vaikuttavat omaan työhön.

Suurin hyöty oli se kokonaisvaltaisempi, laajempi käsitys, miten prosessit etenevät. Tämä oli lähes kaikilla tavoitteena ja tämän kaikki saavuttivat.

Kaksi totesi, että kiertoon lähtemisen syynä oli verkostoituminen ja suhteiden luonti. Kierron jälkeen on huomattavasti helpompi toimia, kun tuntee ihmisiä ja tietää, milloin kehenkin kannattaa olla yhteydessä. Toinen näistä kahdesta totesi vielä, että halusi myös keskittyä yhteen aihealueeseen ja tämä kierto avasi sen mahdollisuuden.

Lähes kaikki hakivat henkilökiertopaikkoihin itse. Yhdellä oli tavoite, mihin hakeutua ja esimies otti asian hoitaakseen. Muut hakivat itse joko avoimeen henkilökiertopaikkaan tai itse olivat yhteydessä paikkaan, mihin halusivat henkilökiertoon. Jokaisen esimies tuki henkilökiertoon hakeutumista ja pitivät sitä hyvänä asiana ja kaikilla esimies suunnitteli kierron siitä eteenpäin. Muutama lähti heti kiertoon ja muutama jäi odottamaan tovin, että tulisi otollinen aika kierrolle, jotta siitä saisi mahdollisimman paljon irti. Piti ottaa huomioon koulutuksia ja sitä, että tietynlaisia töitä olisi juuri henkilökierron aikana.

### **Henkilökierron aikainen aika**

Lähes kaikki haastateltavista osallistuivat kierron aikana vanhan ryhmän työpalaveriin ja jäivät vanhan työn sähköpostijakeluun. Tämä sen vuoksi, että pysyi mukana vanhan työn tapahtumissa sekä ryhmän muutoksissa. Yksi heistä teki välillä myös omia vanhoja töitensä uuden henkilökiertotyön rinnalla.

Yhden haastateltavan kohdalla uusi esimies käytti työnkiertomallia, jossa he kävivät useasti työntekijän keskusteluja vuoden aikana, missä mennään ja miten on kierto mennyt. He kävivät palavereita keskenään välillä niin, että uusi ja vanha esimies olivat paikalla ja näin molemmat esimiehet tiesivät, missä mennään. Vanhan esimiehen kanssa oli vain nämä yhteiset palaverit sekä pakolliset palkka- ja kehityskeskustelut. Muuten vanha esimies ei ollut henkilökierron tapahtumissa mukana.

Selkeästi nousi esiin, miten haastavaa on henkilökierron aikana olla ns. kahden esimiehen alaisuudessa. Uusi henkilökierron aikainen esimies on se virallinen esimies, kenen kanssa mietitään työnkuvaa ja miten työ siellä etenee, mutta kuitenkin vanhan esimiehen kanssa käydään hallinnon vaatimat pakolliset palkka- ja kehityskeskustelut. Tämä koettiin haastavaksi, sillä vanha esimies ei tiennyt tarpeeksi laajasti henkilökierron aikaisesta työskentelystä.

*"Mä koin sen itse vähän sellaisena problemaattisena sen, että kun sun työnjohdollinen esimies on se, missä sä oot henkilökierrossa ja sitten sä*

*käyt palkka- ja kehityskeskustelut sen esimiehen kanssa, joka on se sun virallinen esimies. Ja eihän se sun virallinen esimies tiedä oikeesti, mitä sä teet, et mun mielestä meillä tarvis olla sellainen selkee malli sille, että miten sitä palautetta pyydetään. Itse pyysin palautetta esimieheltä, että voitko kirjoittaa palautteen, kun oli palkkakeskuselu, niin voitko antaa musta palautteen mun esimiehelle ja siitä tuli luonnollinen keskustelu esimiehen kanssa.”*

Jatkokysymyksenä kysyin, miten asian voisi ratkaista hänen mielestään. Hänen vastauksensa oli:

*”Mä nään sen asian niin, että työlle asetettavat tavoitteet ja palaute työstä pitää tulla siltä esimieheltä, kenelle mä töitä teen sillä hetkellä. Ja sillä se, kenen kanssa sä virallisesti käyt sun vaikka palkkakeskustelun, se on siinä kohtaa se tärkeempi sille. Meillä täytyy olla rakenne siihen, että jos mä vaikka oon ollut kolme kuukautta tossa projektissa ja kolme kuukautta tuolla ja sit oon tehnyt tätä, niin niiltä tahoilta pitää kerätä se ja se on mun mielestä esimiehen, sen virallisen esimiehen velvollisuus on hankkia se tieto.”*

Kommentin jälkeen muutkin totesivat, että on ehdottomasti esimiehen vastuu pyytää sanallista palautetta alaisensa työstä. Palkkakeskustelua yms. on todella vaikeaa tehdä, jos ei tiedä työntekijän arviointia, miten hän tekee työnsä ja tähän juuri on se, mikä vaikuttaa palkkaan. Pakolliset keskustelut, joita hallinto vaatii, ovat näillä henkilöillä vain muodollisuus, joilla ei ole mitään merkitystä henkilökierron aikana, jos oikeasti esimiehillä ei ole mitään faktaa, mihin keskusteluiden pitäisi pohjautua.

*”Miten mä voin käydä mun esimiehen kanssa palkkakeskustelun, jos ei häntä yhtään kiinnosta, mitä mä oon tehnyt ja mitä sillä työllä ja mitä sillä osaamisella on merkitystä siihen mun työhön. Miksi mä käyn?”*

Henkilökierron alussa henkilöt saivat kunnon perehdytyksen, mikäli työnkuva muuttui paljon. Kolmella pysyi työnkuva henkilökierron aikana samana pienellä variaatiolla ja kahdella muuttui täysin. Yksi heistä seurasi kahden viikon ajan toisen osaston työskentelyä ja näki, miten töitä siellä tehdään ja miten se vaikuttaa oman osaston töihin. Varsinkin toisissa toimintayksiköissä oli uuden henkilön perehdytys hyvin suunniteltua ja systemaattista. Apua sai aina ja oli selkeästi kerrottu, kuka on tutor tai keneltä voit kysyä mitään asiaa. Näin uuden oppiminen oli tehty helpoksi, ensin työn opettelua konk-

reettisesti tutorin tai muun vastaavan henkilön kanssa ja vasta sitten lukemaan työohjeita sekä oppaita työn tekemiseen. Näin oppimistapahtuma oli tarpeeksi kattava ja tiedon oppi helpommin. Tärkeintä oli se, että kaikilla oli tunne siitä, että saivat tarvittaessa apua ja oppisivat uutta. Jokainen totesi, että oli tutor tai ei, oli aina joku, keneltä pystyi kysymään ja sai apua.

Yksi erityisesti toi esiin sen, miten hienoa oli oppia ohjeiden hakemista itse. Hänen kiertö oli kesäaikana, jolloin monet olivat lomalla ja hakemalla itse ohjeet hän oppi paljon uusia asioita ja oikeasti löysi paljon hyödyllistä tietoa.

*”Kaikilta voi kysyä, ei ollut nimetty ketään opettajaa. Kuka viime kesänäkkin sattui paikalla, niin kävin sen kimppeun. Sen, minkä opin, niin ainakin hakemaan ohjeista tietoa. Olen aina nuoria ihailnut, kun ne osaa sen ja ne kaivaa kaikki esille ja sitten vasta tulee kysymään, jos ei löydy.”*

Kyseinen henkilö totesi lopuksi, että oli hienoa oppia todella lukemaan ohjeita, pitkään talossa olleena hän koki tämän hienona uutena asiana. Usein henkilöt varsinkin oppimistilanteessa kysyvät ensin vastauksen eikä yritä ensin itse hakea kyseistä tietoa. Itse hakemalla tiedon oppii löytämään työllensä tärkeitä asioita ja samalla oppii hakemaan juuri sitä tietoa, mitä itse tarvitsee. Henkilö harmitteli vain sitä, että palatessaan vanhaan työhönsä hän unohti tämän uuden, hyvän opitun tavan.

Jokaisella hyödynnettiin vanhaa osaamista uudessa työssä jollain tapaa. Jokainen osasi Verohallinnon ohjelmia ja tapoja entuudestaan eli heitä ei koulutettu, kuten täysin uusia. Monilla koulutus oli molemminpuolista eli oppi uutta ja jakoi tietoa myös henkilökierron aikaisessa työssä ja molemmat tahot hyötyivät. Henkilökierron yksi parhaimpia puolia on se, että osastot näkevät, miten joku muutos yhdellä osastolla vaikuttaa toisen osaston toimintaan. Tätä kautta saa kokonaisvaltaisempaa kuvaa, miten iso kokonaisuus toimii.

### **Henkilökierron jälkeinen aika**

Jokainen palasi vanhaan työhönsä ja otettiin hyvin vastaan henkilökierron jälkeen. Useimpien kohdalla he jakoivat uutta tietoa kollegoilleen ja heidän kierrostaan oltiin uteliaita. Suurimmalla osalla oli keskustelu henkilökierron loputtua uuden esimiehen kanssa, jossa käytiin läpi, mitä he saivat kierrosta, miten pärjäsi uudessa ryhmässä ja mitä kierrossa ollut henkilö sai henkilökierrosta. Näin saatiin kokonaiskuva, miten henkilökierto meni ja mitä sillä saavutettiin. Seuraavassa on esitetty henkilökierron aikaiset

haasteet, hyödyt, henkilöierrosta kouluttamisen välineenä sekä muuta haastattelussa esiin tulleita asioita.

### **Henkilökierron haasteet**

Haastattelussa yksi totesi heti alkuun, että henkilökiertoon pääseminen oli liian hidasta. Hän mainitsi halukkuudesta ensin kehityskeskustelussa ja joka palkka- tai kehityskeskustelussa asia otettiin esiin. Pari vuotta meni kiertoon pääsyssä ja hän ilmoitti monta kertaa halukkuutensa kiertoon. Asiaan vaikutti myös se, että välissä vaihtui esimies ja työtehtävät.

Moni totesi haastattelussa, että kierron aikana lisättyä tietovarastoa ei hyödynnetty kierron jälkeen.

*”Mä istun täällä mun osaamisen kanssa eikä mulle anneta työtä. Se on oikeasti ihan käsittämätöntä.”*

*”Vieläkin sorrutaan siihen, ettei saa tehdä, vaikka osaamista olisi”*

*”Sitä mun uutta osaamistani ei hyödynnetä siellä vanhassa paikassa, ei mitenkään. Ensimmäiset kaksi viikkoa joku oli kiinnostunut, et okei, sä osaat tehdä tällaista ja sit unohdettiin et sä oot ollut siellä. Aika usein tässä on se, kun mennään toimintayksikön ulkopuolelle, niin mulla ainakin on tullut sillä tavalla, että kaikki ohjelmat on laitettu pois (henkilökierron aikainen paikka) ja sitten se haetaan uudestaan (henkilökierron jälkeinen paikka), niin sä et saa niitä ohjelmia, mitä sä oot toisessa paikassa käyttänyt. Sun osaamisella ei ole mitään virkaa.”*

Haasteena pidettiin myös sitä, että ne ohjelmat ja oikeudet, mitä henkilöierrossa olevalla on uudessa paikassa, otetaan pois, kun kierto päättyy. Se, että jokaisella on oikeus tiettyyn ohjelmaan tai tiettyyn sovellukseen tarkoittaa sitä, että hän todella tarvitsee sitä työnsä tekemiseen. Turhia oikeuksia ei pitäisi olla työntekijöillä. Tämän vuoksi varmaan vanhat oikeudet poistetaan henkilökierron päättyessä. Tämä kuitenkin ihmetytti, että miten voi käyttää osaamistaan hyödyksi, jos ei pääse henkilökierron aikaisiin ohjelmiin?

Yksi haastateltava kertoi, että hänen henkilökierto oli niin suunniteltu, että mikään ei ollut epäselvää. Hän vain harmitteli, että kierto loppui kesken juuri siinä kohtaa, kun

pääsi vauhtiin oppimisessa. Eli haasteena on se, miten ajoittaa henkilökierto ja varmistaa, että kierron aikana oppii juuri ne asiat, mitä on kierrosta tullut hakemaan?

Kaksi oli henkilökierrossa toisella paikkakunnalla ja heistä toinen yritti vuoden pärjätä 4-5 tunnin yönä. Hänen mielestään työ oli niin antoisaa ja kivaa, että jaksoi vuoden. Harmitteli, miten raskasta oli matkustaminen ja väsymys alkoi vuoden jälkeen viemään voiton. Tästä huolimatta hän sai kierrosta juuri sen mitä haki.

Henkilökierron yksi kriteeri on, että palaa vanhaan työhön. Työntekijällä ei saa olla pelkoa, että omaa työnkuvaa tai työpistettä ei ole enää, kun palaa kierrosta. Kaikki haastateltavat palasivat omaan vanhaan työhön vaikkakin muutama menetti oman vanhan istumapaikkansa.

### **Henkilökierron mahdollisuudet ja hyödyt**

Henkilökierto on konkreettinen osaamisen laajentamisen väline. Se on parasta työssäoppimista, jossa oppii uusia töitä, tulee uudet työkaverit ja aukaisee myös silmät, olivatko asiat oikeasti niin huonosti paikassa, josta lähti. Osaamisen kehittäminen tuli ilmi monessa kommentissa, kun kysyin hyödyistä. Kaikilla oli halu lisätä juuri sitä omaa osaamista, luoda kontakteja ja saada laaja-alaisempaa näkemystä oman työn tekemiseen. Yksi totesi, miten jännä oli huomata, miten muiden yksiköiden tekemiset vaikuttavat meidän työhön.

Muutamien mielestä verkostoituminen ja suhteiden luonti olivat suurin hyöty. Nykyään on huomattavasti helpompaa toimia, kun tuntee ihmisiä ja tietää, milloin kannattaa olla yhteydessä keneenkin. Se, että tuntee ihmisiä ja heidän työkuviaan mahdollisimman laajasti auttavat nykyään paljon omien työtehtävien tekemisessä.

Henkilökierron pituudesta oli myös puhetta. Lyhin kiertopätkä oli kaksi viikkoa ja pisin oli hieman yli kaksi vuotta. Kaksi viikkoa kierrossa ollut kertoi kierron antaneen juuri sen, mitä haki eli tukea työllensä ja siinä hän näki konkreettisesti, miten omaan toimenkuvaan liittyvä työ toteutuu. Hänen tarkoituksena oli seurata toisen osaston työskentelyä ja näki, miten hänen työnsä ja toisen osaston työ nivoutuvat toisiinsa. Hän koki, että jopa lyhyt kahden viikon pätkä antoi juuri sen, mitä haki. Jos hän olisi halunnut oppia lisää, olisi kahden viikon pätkä ollut aivan liian lyhyt. Tässä kohtaa kahden viikon kierto oli optimaalinen. Optimaalinen henkilökierron pituus riippuu paljon, miksi ja mihin lähtee kierto. Muilla henkilökierto antoi paljon enemmän, mutta tällä henkilöllä oli tarve vain pintapuolisesti nähdä osaston tekemiset, jotta osaisi paremmin oman työnsä.

Yksi haastateltavista kertoi, että uudessa paikassa työn tekeminen oli hyvin erilaista, vaikka työnkuva pysyi samana. Hän lähti osaamiskeskuksen pääpaikalle töihin, jossa oli paljon enemmän työntekijöitä ja he tekevät asioita hyvin eri tavalla. Heillä oli samaa työtä tekeville palavereita, he istuivat lähekkäin ja kaikki tekivät samaa työnkuvaa samanaikaisesti. Jos yhdellä tuli ongelma, kaikki kuulivat ratkaisun ja kaikki oppivat yhdessä. Vanhassa työssä jokainen istui yksin miettimässä ratkaisua ja sen jälkeen vasta lähti hakemaan apua joltain toiselta kollegalta. Ratkaisun yhdessä miettiminen on hyvä opetustilanne niin uusille kuin pidempäänkin työtä tehneille, sillä siinä kaikki kuulevat saman asian ja tietävät, miten asia ratkaistiin. Myös yhdessä pohtiessa voi herätä lisäkysymyksiä tai ajatuksia ja asiasta voi kehkeytyä pieni aivoriihi.

Hyvänä puolena todettiin myös se, että henkilökierto oli relevantti nykyisen työtehtävän kannalta. Siinä oppi käytännön kautta, miten paljon eri asiat vaikuttavat omaan työhön ja konkreettisesti voi olla lisäämässä tietoisuutta omasta työstä ja siihen liittyvistä asioista sekä jakaa tietoa myös vastaanottavaan tahoon. Vuorovaikutteisuus on iso positiivinen asia henkilökierrossa ja sen myötä molemmat tahot hyötyivät henkilökierrosta. Toisesta paikkaa voi oppia uusia, hyviä tapoja ja ohjeita ja vastaavasti voi jakaa omiaan toiseen paikkaan. Tiedon ja tapojen opettelu ja niiden jakaminen lisäävät hyvien tapojen tunnistamista ja jakamista. Hyvät palaverikäytännöt, opetustilanteet, tuen saaminen asiantuntijapalavereista, yms. ovat esimerkkejä tavoista, joita voidaan jakaa ja opetella. Erityisesti yksi henkilö toi paljon hyviä käytäntöjä toisesta paikasta ja vanha ryhmä on saanut yhden henkilön kierron myötä uutta tietoa ja tukea työhönsä.

Oman mielenkiinnon herättäminen työhönsä toi myös ajatuksia haastateltavien keskuudessa. Tympääntyminen vanhaan työhön ja lisähaasteiden hakeminen veivät muutamat henkilökiertoon ja palattuaan töihin oli taas olo, että voi rauhassa jatkaa siitä, mihin jäi. Kierron jälkeen ei ollut havaittavissa niin kovaa turhautumista kuin ennen kiertoa, mutta oliko henkilökierto vain hetkellinen apu ongelmaan?

Yksi sanoi, että parasta oli se, että häntä kohdeltiin yksilönä uudessa ryhmässä. Hän oli osa ryhmää, mutta silti häntä ei tasapäistetty muiden kanssa. Hänen mielestä oli myös hienoa, miten monet nimet saivat kasvot. Nimet, joita hän oli vuosien aikana nähnyt eri asiayhteyksissä, hän tapasi kierron aikana heidät kasvotusten. Selkeästi huomasi, että hänelle oli henkilökierto ollut erittäin tärkeä ajanjakso omassa elämässään.

Henkilökierron myötä jokainen sai uuden työporukan eli uudet kasvot, ehkä uusia töitä tai laajentanut osaamistaan oppimalla omasta työnkuvasta lisää tai saanut uuden esimiehen. Jokainen muutos on tuonut uutta virtaa ja näiden kautta henkilö on jaksanut olla töissä sekä lisännyt omaa hyvinvointiansa niin työssä kuin vapaa-ajalla. Aika näyttää, onko henkilökierto näissä tilanteissa ollut vain tekohengitystä vai ratkaisu ongelmiin, mutta kaikkien mielestä henkilökierto ja siihen hakeutuminen oli hyvä asia.

### **Henkilökierto kouluttamisen välineenä ja hiljaisen tiedon siirtäminen**

Kaikki olivat sitä mieltä, että henkilökierto sopi heille, mutta ilmi tuli myös se, että henkilökierto ei sovi kaikille ja vaatii tietynlaista luonnetta lähteä henkilökiertoon. Jokaisen henkilökierrossa olevan pitää olla tarpeeksi rohkea ensinnäkin lähtemään pois omalta mukavuusalueeltaan ja siitä mahdollisesti uuteen työhön, tulee uudet työkaverit, uusi esimies, kaikki on ehkä uutta. Kaikille henkilöille ei sovi, että kaikki muuttuu kerralla. Kyseiset haastateltavat olivat kaikki ehdottomasti yhtä mieltä, että henkilökierto on loistava tapa oppia lisää ja lisätä omaa osaamista, jos siihen haluaa lähteä. Yksi heitti ajatuksen ilmaan, että ehkä henkilökiertoa voisi markkinoida enemmän ja sen määrää lisättäisiin, ehkä kynnys hakeutua siihen olisi pienempi sen myötä. Ehkä voisi miettiä tietyille verolajeille henkilökiertoa tasaisin väliajoin ja tehtäväpareittain. Näin pikkuhiljaa aremmatkin ihmiset huomaisivat, miten loistava tapa tämä on oppia lisää ja verkostoitua.

Hiljaisen tiedon osalta tiedon siirtäminen henkilöltä toiselle kaipaa sitä, että toinen ei vain kerro, miten joku asia tehdään vaan pitää nähdä konkreettisesti, mitä ja miten toinen tekee jonkin asian. Vierihoido olisi hyvä tapa tiedon siirtämisessä. Tuli myös ilmi, että hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii, että osaa sen kyseisen työn, missä tietoa pitäisi siirtää. Siinä kohtaa, kun osaa sen työn, osaa hahmottaa sen tiedon sisällön, jota hänelle annetaan. Totesimme yhdessä, että henkilökierrossa tämä on haastavaa, sillä yleensä kierron myötä tulee uusi työnkuva ja uuden tiedon omaksuminen on hidasta. Toisen pitää imeä tietoa eikä vain siirtää ja tämän vuoksi henkilökierto ei ehkä sovellu hiljaisen tiedon siirtämiseen. Toki, jos työnkuva ei muutu henkilökierrossa, tiedon siirtäminen on hyvinkin helppoa, koska molemmat osaavat kyseisen työn ja tietoa on helppompaa omaksua. Tässäkin siis vaikuttavat henkilökierron syyt ja kesto, voiko hiljaista tietoa pitää hyvänä siirtämisen välineenä.

## **Muuta haastattelussa esille tullutta**

Henkilökierrossa aiemmin olleet totesivat, että pikkuhiljaa henkilökierron käytännöt ovat parantuneet. Jokainen kierto on ollut paremmin suunniteltu kuin edellinen. Nykyään jotkin paikat tekevät osaamisen laajentamiseksi alkuun työkiertosuunnitelman, jossa on selkeästi ilmoitettu koulutusaikataulu, jossa näkyy kuka opettaa mitäkin ja keneltä voi kysyä apua tarvittaessa.

Haastateltavat ihmettelivät ääneen, miten vähän henkilökiertoa oli Lounais-Suomen verotoimiston sisällä. Kaikki haastateltavista olivat henkilökierrossa toisessa toimistossa tai toimintayksikössä, ei Lounais-Suomen verotoimiston sisällä. Yksi toivoi konkreettisesti, että saadaan kehitettyä henkilökiertopareja, että oikeasti saadaan pidemmällä tähtäimellä se ajatus, että selkeästi tarvitsen tuota tietoa ymmärtääkseni laajemmin tätä. Saavuttaakseni tuon menen henkilökiertoon tuonne ja vastaavasti toinen tulee tilalleni siksi aikaa. Näin tulee selkeä pari, jotka vaihtavat työnkuvia henkilökierron ajaksi. Molemmat hyötyvät ja mahdollisesti myös muu työyhteisö heidän ympärillään. Voisiko ajatella, että henkilöstölle tulisi kohdennetumpi kysely, löytyisikö talon sisältä henkilökiertopareja tai halukkaita henkilökiertoon? Jos saisi yksilöityjä, konkreettisia vastauksia, ehkä henkilökierto oli helpompi toteuttaa ja sen käyttö yleistyisi.

Monen mielestä tärkeää on se, että osaamisen kehittämisen keinona henkilökierto olisi tavoitteellista ja oikeasti mietitään, että kun kierto päättyy, onko oman osaamisen kasvattamisen jälkeen työnkuva sama kuin ennen kiertoa vai lisätäänkö uusi, opittu asia mukaan työnkuvaan. Henkilökierto on kuitenkin iso satsaus, se pitäisi saada hyödynnettyä myös henkilökierron jälkeen.

Jokainen lähtisi uudelleen henkilökiertoon. Yksi heistä totesi vielä, että ikä tulee vastaan ja eläköityminen on lähellä, eli tuskin enää lähtee kiertoon, vaikka olisi halua. Muutama selkeästi ilmaisi, että todennäköisesti lähteekin vielä uudelleen.

## 4 YHTEENVETO

### 4.1 Teemojen yhteenveto

Teemahaastattelussa runkona oli kolme teemaa, joiden sisällä oli tarkentavia kysymyksiä. Teemat olivat seuraavat:

1. Alkuselvittely, syyt ja suunnittelu

Tarkentavina kysymyksinä tutkittiin, miten henkilö hakeutui henkilökiertoon, miten esimies suhtautui asiaan, mikä oli syynä henkilökiertoon hakeutumisessa ja miten alkusuunnittelu tehtiin.

2. Henkilökierron aikainen aika

Tarkentavina kysymyksinä tutkittiin, miten uusi ja vanha esimies kommunikoivat henkilökierron ajan, miten uuteen työhön koulutettiin ja miten henkilökierrossa hyödynnettiin vanhaa osaamista

3. Henkilökierron jälkeinen aika

Viimeisessä osiossa tutkittiin erilaisia mielipiteitä ja ajatuksia henkilökierrosta, sen toimivuudesta ja tarpeellisuudesta. Tarkentavina kysymyksinä oli henkilökierron hyvät ja huonot puolet, kuten minkälaisia haasteita koki, saavuttiko henkilö tavoitteensa ja toiveensa kierrosta, otettiinko henkilön uudet henkilökierron kautta oppimat asiat käyttöön vanhassa työssä, mikäli palasi siihen, suosittelisiko henkilökiertoa hiljaisen tiedon siirtämisessä ja lähtisikö uudelleen henkilökiertoon.

## Teeman numero 1 (alkuselvittely) yhteenveto:

Haastateltavat	Alkuselvittely; miksi hakeutui kiertoon, miten esimies suhtautui, miten henkilökiertoa suunniteltiin
Henkilö 1	Tehnyt useamman henkilökierron. Kaksi viimeisintä henkilökiertoa ollut valmiiseen henkilökiertopaikkaan ja omasta halusta. Esimies suhtautui hyvin ja esimies hoiti suunnittelun.
Henkilö 2	Henkilö mietti itse hakeutumista henkilökiertoon, hankki paikan valmiiksi ja halusi vahvistaa osaamistaan tekemällä samaa työtä eri paikassa. Oli tympääntynyt omaan työpaikkaan ja tarvitsi muutosta. Koki, ettei anneta tehdä sitä työtä, mitä osaisi eikä anneta kehittää itseään siinä työssä. Henkilö voi todella huonosti esimiestyöskentelyn myötä. Oli ihanaa tutustua uusiin työkavereihin. Esimies suhtautui hyvin, vaikka henkilö itse järjesti kaiken.
Henkilö 3	Henkilökiertoon pääseminen kesti liian kauan, joutui monta kertaa mainitsemaan asiasta. Kiertoon meni omasta halusta. Hakijalla oli idea ja esimies hankki paikan. Oli jännä huomata, että samat ristiriidat ja ongelmat olivat myös toisessa paikkaa. Esimies suhtautui hyvin ja suunnitteli ajankohdan, että siitä saadaan suurin mahdollinen hyöty irti.
Henkilö 4	Henkilö haki Valtionhallinnon henkilökiertopilotin kautta lyhyeen henkilökiertoon yksikköön, joka liittyy oman verotusyksikön tekemiseen ja lisäsi tietämystä asiasta. Osaamisen kehittämistä. Halusi myös kokeilla vaihtelun takia toista työtä uteliaisuudesta. Esimies suhtautui hyvin ja piti tarkkaan mieltä ajankohta erilaisten koulutusten vuoksi.
Henkilö 5	Henkilökiertoon siirtyminen tuli omasta halusta, työtaakka oli iso ja oli toive keskittyä yhteen asiaan. Otti itse yhteyttä henkilökiertopaikkaan ja siirtyminen oli hyvin nopeaa. Verkostoituminen on sitä pääomaa, mitä sai omasta henkilökierrosta. Oli tyytyväinen omaan esimieheen, enemmänkin oli kyse oman hyvinvoinnin huolehtimisesta. Esimies suhtautui hyvin ja henkilökierto alkoi hyvin nopeasti, koska kaikki oli jo valmiina odottamassa.

## Teeman numero 2 (henkilökierron aikainen toiminta) yhteenveto:

Haastateltavat	Henkilökierron aikainen toiminta; miten esimiehet hoitivat asiansa henkilökiertoon liittyen, miten uuteen tehtävään koulutettiin
Henkilö 1	Uusi esimies oli aktiivisessa roolissa, mutta pysyi myös vanhoissa sähköpostijakelulistoissa. Henkilökierto oli lähes samaa työtä, mitä on tehnyt aiemmin eikä tarvinnut perehdytystä. Ei nimettyä perehdyttäjää, tarvittaessa kysyi paikallaolijoilta apua. Opetteli hakemaan itse aktiivisesti tietoa.
Henkilö 2	Uusi esimies käytti henkilökiertomallia ja kävi monta kertaa keskusteluja ja kävi läpi, miten asiat ovat menneet. Usein vanha esimies oli palaverissa mukana, että tiesi aina, missä mennään. Jäi vanhaan sähköpostijakeluun myös, että pysyi mukana oman ryhmän asioissa. Meni tekemään henkilökierrossa samaa työtä, mitä teki ennenkin. Ei tarvinnut perehdytystä. Oma osaaminen laajentui, koska siellä työtehtävät olivat laajempia. Ryhmä auttoi oppimisprosessissa. Koki, että vanhaa esimiestä ei kiinnostanut, mitä hän teki kierron aikana ja miten sitä osaamista käytetään hyödyksi. Uudessa paikassa oli paljon erilaisia työpajoja, missä jaetaan tietoa ja tehdään yhdessä.
Henkilö 3	Oli kierron ajan mukana vanhoissa ryhmäpalaverissa, että pysyi mukana sen muutoksissa. Kehui, miten hyvä perehdytys oli, henkilöllä oli omat tutorit, asiantuntijat yms. käytössään. Kierto oli helppo ja käytännönläheinen. Ensin opetteli työtä ja sitten alkoi opiskella verkko-opintoja, näin sai enemmän irti oppimisesta. Henkilökierron lopussa kävi loppukesustelun, miten henkilökierto meni ja saavutettiin tavoitteet.
Henkilö 4	Nykyiset työtehtävät piti hoitaa samalla, kun oli henkilökierrossa. Kierto oli lyhyt ja siinä oli tarkoitus seurata toisen osaston työtä ja tutustua eri työtehtäviin. Joka päivä vaihtui seurattava ja tehtävänkuva. Uusi esimies oli aktiivinen ja piti huolta, että sai seurattavia tarpeeksi ja suuren hyödyn irti kierrosta. Koki, että vaikka kierto oli lyhyt, se oli riittävä juuri sen puitteissa, mitä pitikin oppia henkilökierrosta.
Henkilö 5	Koki hankalaksi sen, että virallinen esimies ei tiedä, mitä tai miten henkilökierrossa tekee ja silti hänen kanssaan käydään palkka- ja kehityskeskustelut. Työstä annettava palaute pitäisi tulla esimieltä, jolle tekee töitä. Ei tarvinnut perehdytystä, työ oli tuttua entuudestaan. Jakoi osaamaansa tietoa ja sai uutta tietoa.

## Teeman numero 3 (henkilökierron jälkeinen aika) yhteenveto:

Haastateltavat	Henkilökierron jälkeinen aika; mikä oli hyvää/huonoa, miten auttoi osaamisen laajentamisessa, hyödynnettiinkö uutta osaamista, lähtisikö uudelleen
Henkilö 1	Mielenkiinnon herättäminen kierron myötä. Henkilökierron aikaiset oikeudet poistettiin henkilökierron päätyttyä eikä päässyt hyödyntämään osaamistaan. Työkavereille on jakanut uutta tietoa. Suosittelee henkilökiertoa.
Henkilö 2	Kohdeltiin yksilönä ja oppi paljon. Tutustui moniin uusiin ihmisiin. Sai tehdä todella paljon laajempaa työtä, haluaisi hyödyntää nykyään sitä osaamista nykyään, mutta niin ei tapahdu. Saavutti tavoitteensa, mutta henkilökiertopaikka oli kauempana, matkustaminen oli raskasta, vaikka työ oli todella antoisaa ja kivaa. On tuonut ryhmään uusia toimintatapoja ja ajatuksia henkilökiertopaikasta. Kollegat kysyvät enemmän ja käyttävät osaamista hyödyksi. henkilökiertoa pitäisi myydä enemmän, ettei ihmiset turhaan pelkää sitä tai uuden oppimista. Toivoi, että henkilökierrossa olisi aina joku ryhmässä ja siitä tehtäisiin osa työtehtävää. Näin se ei olisi mörkö kauan talossa olleille. Suosittelee henkilökiertoa.
Henkilö 3	Tietää nykyään, keneltä kysyä oman ryhmän ulkopuolelta asioita. Uutta osaamista ei hyödynnetä ja kaikki henkilökierron aikaiset oikeudet vietään pois. Henkilökierto oli helppo ja hyvin toteutettu. Saavutti tavoitteensa, vaikka omasta mielestään loppui kesken. Henkilökiertopaikasta tulee edelleen kyselyjä eri tapauksista. Henkilökierto on hyvä tapa oppia, mutta sopii vain tietynlaisille ihmisille. Suosittelee henkilökiertoa.
Henkilö 4	Henkilökierto oli relevantti oman työn kannalta ja sai kokonaisvaltaisen ymmärryksen, miten prosessi etenee. Voisi lähteä uudelleen henkilökiertoon.
Henkilö 5	Sai mielenkiintoisia työtehtäviä. Saavutti tavoitteen henkilökierron suhteen. Henkilökierrossa hiljaisen tiedon siirtäminen on mahdollista, jos osaa työn, mihin menee henkilökiertoon, ei uudessa työnkuvassa. On hyvä tapa oppia. Suosittelee henkilökiertoa.

## 4.2 Tulosten luotettavuus

”Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin keskeisimmät käsitteet ovat tutkimuksen reliabelius ja validius. Näillä käsitteillä suoritetaan tutkimuksen laaduntarkkailua. Reliabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos toinen tutkija toistaisi tutkimuksen, hän päätyisi samanlaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin alkuperäisen tutkimuksen kanssa. Validius tarkoittaa käytettävän mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tämä edellyttää kriittistä ajattelua etenkin tutkimusmetodien arvioinnissa. Tutkielman validiudessa voi laadullisessa tutkimuksessa ilmetä ongelmia esimerkiksi silloin, kun haastateltava ja tutkija ymmärtävät keskeiset käsitteet eri tavalla. Jos näin on, aineistosta tehtyjä johtopäätöksiä ei voida pitää pätevinä eli valideina.” (Hirsjärvi ym. 2008, 216.)

Haastattelun ja muun tutkimustyön olen tehnyt vapaa-ajallani, haastattelussa olin opiskelijan roolissa ja tein opinnäytetyöhön liittyvää tutkimusta. Haastattelu oli järjestetty työaikana ja tapahtui yleisessä työpaikan neuvotteluhuoneessa, joka oli varattu käyttöni. Jokainen kutsuttu osallistui haastatteluun ja kertoi avoimesti oman kokemuksensa henkilöierrosta. Tutkimus oli laadullinen, missä jokainen sai kertoa oman kokemuksensa vuorollaan, rauhassa ja muiden keskeyttämättä. Omasta mielestäni jokainen kertoi totuuden juuri niin kuin sen oli itse kokenut. Mielestäni jokaisen vastaaminen oli rennompaa ja totuudenmukaisempaa, kun saivat vastata anonyymisti. Jokainen täytti kaavakkeen anonyymisti ja vastasi anonyymisti eikä mistään voi arvata vastaajan henkilöllisyyttä.

Tulokset ovat mielestäni luotettavia, mutta haluan tuoda esiin sen, että haastateltavien ryhmä oli hyvin erilainen. Jokainen työskenteli eri työnkuissa, osalla oli lyhyt henkilökierto, osalla paljon pidempi ja osan tarkoitus oli vain saada uutta piristystä omaan tekemiseen ja osalla vain ymmärtää isompaa kokonaisuutta omaan verolajiin liittyen. Jokaisella oli täysin erilaiset syyt hakeutua henkilökiertoon ja se oli isoin ja vaikuttavin osa haastattelua ja sen tuloksia. Tulokset olisivat olleet mahdollisesti erilaiset, jos haastattelussa olisi ollut esim. vain verotusta tekevät tai vain ne, jotka ovat olleet kierrossa yli vuoden yms. Koska jokaisen tilanne oli erilainen, tulosten esittäminen ja johtopäätökset voisivat olla erilaiset.

Toimin haastattelussa neutraalisti ilman omia ennako-odotuksia tai -ajatuksia. Syy henkilökierron valitsemiseksi aiheeksi oli se, että olen itse ollut yhden kesän toisella

osastolla Verohallinnon sisällä ja huomasin, miten paljon se lisäsi ymmärrystä eri verolajien kesken. En ollut henkilökierrossa, mutta ymmärsin silti henkilökierroksen mahdollisuuden osaamisen lisäämiseksi ja se, miten ymmärtää eri tavalla omaa työtään, kuten miten minkäkin asian tekeminen tässä vaikuttaa eteenpäin tuonne.

## 5 TOIMINTA- JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 5.1 Kehittämisehdotus nykyiseen henkilökiertomalliin

Kehittämisehdotuksena, että jokaiselle henkilökiertoon lähtevälle tehtäisiin ennen kiertoa henkilökiertosuunnitelma. Verohallinnolla on kyseinen henkilökiertosuunnitelma ja sitä pitäisi käyttää, mutta monikaan ei ehkä tiedä sen olemassaolosta tai ei vain käytä sitä. Suunnitelma olisi joko sähköisessä muodossa tai paperilla. Suunnitelmassa määritellään tavoitteet, työt, aikataulu ja henkilökohtainen tutor/tutorit. Suunnitelmassa olisi osio ennen henkilökiertoa, henkilökierron aikana ja henkilökierron jälkeen. Jokaisen osion alkaessa henkilökiertoon lähtevä henkilö ja hänen uusi sekä vanha esimies keskustelisivat, missä mennään ja onko tavoitteet saavutettu. Näin uusi ja vanha esimies ovat tietoisia nykytilasta. Nykyään vanha esimies (ennen henkilökiertoa oleva esimies) käy työntekijän kanssa keskustelut vain, kun on pakollinen palkka- tai kehityskeskustelu ja siinä keskustelu voi olla paikoittain hankalaa, koska harvemmin vanha esimies tietää, mitä työntekijä tekee henkilökiertopaikassa ja miten hän tekee työnsä. Näiden keskustelujen myötä jokainen asianosainen olisi tietoinen, missä mennään ja mitä on tulossa. Tarkka suunnitelma olisi tärkeää myös tehdä ennen kiertoa, sillä kierron alkaessa jokaisella on tieto, mitä tapahtuu ja milloin. Muutoksia voi aina tulla, mutta tärkeää olisi pitää selkeät raamit, minkä sisällä kuljetaan.

Nykyisen henkilökiertomallin mukaan ennen henkilökierron alkamista lähettävän yksikön esimies, henkilökiertoon lähtevä ja vastaanottavan yksikön esimies tekevät kirjallisen henkilökiertosuunnitelman, jossa he sopivat ainakin seuraavista asioista:

- Henkilökierron ajankohta ja kesto
- Henkilökierron tarkoitus ja tavoitteet kaikkien osapuolten kannalta
- Keskeiset työtehtävät
- Perehdytys ja työtehtäviin opastaminen vastaanottavassa yksikössä  
Kierron toteutukseen liittyvät käytännön järjestelyt (esim. tilat, työvälineet, ja kierron aikainen yhteydenpito oman yksikön kanssa henkilökierron aikana)
- Henkilön tehtävät ja henkilökierrossa opittujen asioiden hyödyntäminen sekä tiedon välittäminen oman yksikön käyttöön henkilökierron päätyttyä

Henkilökierron jälkeen käydään palautekeskustelu, jossa työntekijä ja vanha esimies keskustelevat henkilöierrosta arviointilomakkeen pohjalta. Lopuksi kyseinen lomake lähetetään sinne, missä henkilö oli kierrossa, jotta heille myös selviää, miten henkilökierto meni.

Nykyisen henkilökiertomallin mukaan henkilölle tehdään vain henkilökiertosuunnitelma ja lopuksi loppuhaastattelu. Jotta henkilöierrosta, sen vaiheista ja tapahtumista saadaan enemmän dataa, pitää olla enemmän keskusteluja. Näissä voidaan myös herätä siihen, jos henkilökierto ei ole edennyt suunnitelmien mukaan tai on jotain muuta jäänyt puuttumaan.

Mahdollisesti uusi ja vanha esimies voivat pitää keskenään välipalavereita, jos on tulossa palkka- tai kehityskeskustelu ja vanha esimies tarvitsee lisäinfoa. Jos tilanne on se, että työnjohdollinen eli vanha esimies käy nuo keskustelut myös jatkossa, on hänen tiedettävä faktoja myös henkilön osaamisesta ja henkilökierron sujuvuudesta. Työntekijä voi halutessaan olla näissä mukana. Osaamiskartoitusten yms. myötä esimiehen on tiedettävä, mitä kukin työntekijä osaa ja varmistaa, että henkilö on vastannut oikein osaamistaan kertoviin väittämiin. Esimies ei voi tietää, mitä henkilö osaa, ellei hänelle kerrota ja pidetä yhteisiä palavereita.

Nykyisen henkilökiertomallin mukaan ei ole pakko olla nimettyä tutoria, vaikka se helpottaisi oppimisprosessia. Tutor voisi olla henkilökohtainen tutor, joka pitää esimiehen kanssa huolta, että suunnitelmassa luetellut asiat tulevat hoidetuksi. Hän voisi olla henkilöierrosta olevan tuki ja turva. Ehdotuksena myös se, että jatkossa koulutus tapahtuisi ensin käytännönläheisesti ja vasta sen jälkeen opetetaan etsimään tietoa sekä opettelemaan erilaisia asiaan liittyviä kursseja. Asian sisäistä helpommin, kun tietää, mistä on kyse ja osaa soveltaa paremmin sitä, mitä lukee ja kuulee.

Kehittämisehdotuksena myös se, että muutama ihminen voisi verotoimistokohtaisesti koordinoida henkilökiertoja. Olisi hyvä olla yhteyshenkilö, kenen kanssa mietitään sopivia henkilökiertopareja, tietäisivät ihmisten osaamistasot ja kouluttamistarpeet ja osaisivat kertoa henkilökiertoon liittyvät asiat, kuten miten käytännössä asiat tehdään. Koordinoiva henkilö pitäisi huolen, että käytännön järjestelyt tehdään, suunnitelma tulee tehdyksi ja henkilökierto olisi mutkatonta ja mahdollisimman antoisaa henkilökiertoon lähtevälle. Koordinoija pitää huolen, että suunnitelma on tehty, mutta esimiehet vastaavat, että suunnitelmassa sovitut asiat toteutuvat. Koordinoijan työ olisi vain olla yleisopastaja ja palautteen ottaja, muu kuuluu esimiehille.

Henkilökierron jälkeen olisi hyvä kerätä palautetta. Tässä kohtaa koordinoija olisi paras, sillä hänellä ei ole sidettä työntekijään ja palautteen saaminen on ehkä helpompaa näin. Näin saadaan konkreettisesti palautetta ja löydetään mahdollisia hyvin toimivia asioita ja samalla henkilökierron kipupisteitä. Näin löydetään tehokkaasti järjestelmän haavoittuvuus ja yhtenäistetään toimintatavat.

Henkilökierron jälkeen on tärkeää ylläpitää opittua tietoa. Tuntuu olevan hyvin yleistä, että kierron jälkeen hetken aikaa arvostetaan sitä, että henkilö on oppinut uutta ja sen jälkeen se unohdetaan. Tehdään moniosaajia, mutta kuitenkin ei ylläpidetä opittua asiaa ja tehdään sen tekemisestä vaikeaa. Tätä pitää miettiä, miten ylläpidetään uutta osaamista, jos sitä ei tee jatkuvasti työkseen. Ehkä henkilö voisi olla sitä työtä tekevien palaverissa tai sähköpostin jakelulistoissa yms. Jollain tapaa tuota uutta opittua tietoa olisi ylläpidettävä. Myös on tärkeää, että sen työn tekemiseen tarvittavia käyttöoikeuksia ei lopeteta, sillä henkilö ei voi tehdä sitä työtä, jos hänellä ei ole käyttöoikeuksia.

## 5.2 Toimintaehdotukset yleisesti osaamisen kehittämiseen

Toimintaehdotuksena esitän, että jatkossa uudet esimiehet antaisivat ennen hallinnon vaatimia keskusteluja (esim. palkkakeskustelu) kirjallisen raportin, jossa selviää, miten työ on mennyt ja miten henkilö on pärjännyt työssään. Kyseinen raportti voisi olla vapaamuotoinen, mutta siitä tulisi käydä ilmi alaisen pärjääminen ja tehokkuus uudessa työssä sekä kaikki ne osa-alueet arvosteltuna, jotka vaikuttavat palkka- ja kehityskeskustelussa.

Kukaan ei voi keskustella palkasta tai sen mahdollisesta korottamisesta, jos ei tiedä, miten työntekijä on selviytynyt töistään. Esimies saa järjestelmistä kappalemäärät, miten paljon henkilö on tehnyt töitä numeroiden valossa, mutta ei se kerro koko totuutta, miten joku työtänsä tekee. Työ on paljon enemmän kuin vaan numeroita ja kappalemääriä. Tämän vuoksi pitää miettiä, että jos vanha esimies käy nämä hallinnon pakolliset keskustelut työntekijän kanssa, on hänellä oltava kaikki data tehdäkseen päätöksen.

Henkilökierrossa opittua tietoa ei käytetä riittävästi hyväksi kierron jälkeen. Suurin syy on ehkä töiden jakamiseen liittyvä asia, työjohdollinen asia, minkä mukaan tietyt työt tehdään tietyissä paikoissa. Keskittäminen pitää mennä osaamisen, ei työskentelypaikan mukaan. Näin jatkossakin henkilökierrossa olleet voisivat hyödyntää osaamistaan

laajemmin ja ylläpitää opittuja asioita. Myös on tärkeää, että henkilöierrossa opittua osaamista ylläpidetään ja jätetään henkilölle oikeudet ohjelmiin.

Henkilökiertoa tulee miettiä osaamisen kehittämisen keinona Lounais-Suomen vero-toimiston sisällä ja miettiä sopivia tehtäväpareja eli mikä verolaji hyötyy henkilöierrosta missäkin verolajissa. Henkilökiertoa pitää lisätä talon sisällä ja voisi miettiä, mitkä eri tehtävät tukevat toisiaan ja niitä pareja lähdetäisiin miettimään otollisina henkilöierroksen kohteina. Monet verolajit ovat kuitenkin kytköksissä toisiin verolajeihin ja laaja-alaisempaa osaamista saisi mahdollisen henkilöierroksen kautta. Ja mikä parasta, osaamista voi sen jälkeen jakaa omassa työyhteisössä. Näin hyvät toimintatavat ja kytkökset avaisivat tekemistä ja verotuksen substanssitekeminen olisi helpompaa ja laaja-alaisempaa. Mitkä eri tehtävät tukevat toisiaan ja mistä olisi hyötyä? Tarvetta on moniosaajille nopeasti ja tämän kautta saisi helposti ja suhteellisen nopeasti lisättyä henkilöiden osaamista talon sisällä ja lisätä ymmärrystä eri verolajien kesken.

Haastattelussa tuli selkeästi ilmi, miten turhauttavaa on se, että joka paikassa kysytään halukkuutta henkilöierroon, mutta kukaan ei reagoi siihen. Voisiko ajatella, että jatkossa erilaisissa kyselyissä yritetään saada spesifit kysymykset, jotka analysoidaan tarkkaan ja mietitään vaihtoehtoja henkilöille, jotka haluavat kehittää osaamistaan ja olisi halu siihen. Nykyään kyselyjen vastaukset voivat olla niin epämääräisiä, ettei tarkkaa dataa saada ja se hankaloittaa niiden analysointia ja tulosten määrittämistä. Ehkä jokin kysely voisi olla yhdistettynä esimiehen kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin ja siinä päätettäisiin suoraan tarkka toive, mihin haluaisi kiertoon, miksi ja esimies voisi viedä asiaa eteenpäin. Näin voisi kerätä halukkaiden vastaukset yhteen ja miettiä hyviä tehtäväpareja, joissa henkilöierroksi olisi osaamisen kannalta järkevä.

Vaihtoehtoisesti esimiehet voisivat keskenään keskustella mahdollisista henkilöierroksi halukkaista henkilöistä. Koska henkilöierroksi mennään vain, jos on avoin paikka, voihan eri esimiesten työntekijät vaihtaa keskenään töitä toviksi. Jos ei ole itse aktiivinen, ei ole helppoa päästä henkilöierroksi. Tarttuuko esimiehet tarpeeksi työntekijöiden haluun päästä henkilöierroksi? Toimintaympäristön muutos (ks. Juuti & Vuorela 2015) ja eläköityminen sekä hiljaisen tiedon siirtäminen (ks. Otala 2008) ovat isoja ongelmia, joihin pitää nyt jo reagoida ja miettiä, miten näihin varaudutaan. Varsinkin moniosaajien tarve (ks. Valtiokonttori 2016) on tiedossa ja se ratkaisee mainittuja ongelmia osin, mutta ei kokonaan. Tässä kohtaa ei voi tutkia laajemmin ratkaisua kuin moniosaajien suhteen. Nyt pitäisi kartoittaa, mitä moniosaajia on tarpeen tulevaisuudessa Valmis-

ohjelmiston valmistumisen myötä ja alkaa miettiä, miten henkilökierto tulisi aikatauluttaa, jotta osaaminen olisi mahdollisimman tuottavaa tulevaisuuden kannalta.

Verohallinnossa on viime vuosina panostettu vahvasti esimiesten kouluttamiseen valmentavan johtamisen keinoin. Kun esimies tuntee alaistensa ja heidän työnsä hyvin, on helpompi auttaa heitä pääsemään hyvään suoritukseen. Viime vuosina on varauduttu suureen muutostulvaan niin esimiesten kouluttamisella, mutta myös keskittymällä työntekijöiden hyvinvointiin ja osaamiseen laajalla rintamalla. Tätä kuitenkin pitää jatkossakin miettiä, miten pystymme keskittymään jatkossakin tähän?

Haastattelussa tuli kehitysidea työpajasta. Voisiko ajatella samaa työtä tekeville työpajoja, jossa kaikki tekee samaa työtä ja kysyy ääneen askarruttavia asioita. Näin jokainen voi oppia lisää ja porukka yhdistää tietonsa eikä jokaisen tarvitse miettiä asioita omalla tahollaan tai miettiä yhden työkaverin kanssa. Varsinkin jos tulee jokin uusi juttu, niin voi yhdessä miettiä ratkaisuja ja yhtenäistetään toimintatapoja.

### 5.3 Jatkotutkimusideat

Tutkimusprosessi ei koskaan lopu siihen, että tutkimusongelma saadaan selvitettyä, koska vastaukset ovat aina vain osavastauksia ja osatotuuksia. Toisaalta tutkimuksessa saatavat vastaukset joihinkin kysymyksiin herättävät yleensä aina uusia kysymyksiä ja teoreettisia ongelman asetteluja. Yhden tutkimuksen loppu tai sen aikana saatu idea voi olla toisen tutkimuksen alku. (Alasuutari 2012, 215.)

Työn tavoitteena oli myös erilaisten henkilökiertoparien löytäminen ja miettiminen. Tämä vaatii paljon substanssiosaamista eri verolajeista, jotta ymmärtää, miten jokin tapahtuma tai kirjaus vaikuttaa missäkin verolajissa. Ilman tätä ymmärrystä on vaikea hahmottaa, mitkä verolajit olisivat hyviä henkilökiertopareja keskenään. Tämän vuoksi tässä työssä ei esitetä toimivia henkilökiertopareja vaan jätetään tutkimatta.

Hiljaisen tiedon siirtäminen henkilökierrossa todettiin haasteelliseksi ja sen vuoksi sen tutkiminen tarkemmin jätettiin tämän tutkimuksen osalta. Henkilökierto voi olla hyvä hiljaisen tiedon siirtämisen väline, jos tuntee henkilökierron paikan työn entuudestaan, muuten se ei sovellu siirrettäväksi henkilökierron aikana, jos osaamisalue on täysin vieras. Hiljaisen tiedon siirtäminen ennen massojen eläköitymistä on aiheellinen ja kiireellinen asia, jota pitäisi tutkia enemmän. Miten tiedon saisi siirrettyä eteenpäin?

## LÄHTEET

Alasoini, T. Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Työpoliittinen aikakausikirja 02/2015. Viitattu 10.11.2017 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74854/tak22015.pdf?sequence=1#page=26>.

Alasutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Eosmo 2011. Viitattu 4.11.2017 [www.eosmo.fi](http://www.eosmo.fi) > Työkierto.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Moilanen, R.; Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki. Edita Prima Oy.

Mäntyneva, M. 2016. Miten ennakoida organisaation toimintaympäristön muutosta? HAMK Unlimited: Professional 8.12.2016. Viitattu 11.11.2017 [unlimited.hamk.fi](http://unlimited.hamk.fi) > Älykkäät palvelut > Esitelyssä > Professional > Yrittäjyys ja liiketoiminta.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus. Viitattu 10.11.2017 <https://journal.fi/inf/article/download/7079/5613/>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 5.11.2017 [www.fsd.uta.fi](http://www.fsd.uta.fi) > Menetelmäopetus > Teemahaastattelu.

Sallis, E. & Jones, G. 2002. Knowledge Management in Education. London: Routledge.

Senge, P. 2014. The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. Crown Publishing Group.

Tan, B. H. 2015. The danger of learning without unlearning. Training Development. Surry Hills vol 42.

Valtiokonttori 2016. Sisäinen liikkuvuus ja tehtäväkierto. Viitattu 5.11.2017 [www.valtiokonttori.fi](http://www.valtiokonttori.fi) > Virastoille ja laitoksille > Henkilöstöhallintoa ja -johtamista tukevat palvelut > Uudelleensijoittaminen ja liikkuvuus > Henkilökierto ja muu sisäinen liikkuvuus.

Valtiovarainministeriö 2012a. Tiedote. Ministeri Virkkunen: Henkilökierto lisää osaamista valtionhallinnossa. Viitattu 26.10.2017 [www.vm.fi](http://www.vm.fi) > Ajankohtaista > Artikkelit > Ministeri Virkkunen.

Valtiovarainministeriö 2012b. Valtionhallinnon henkilökierto-opas. Viitattu 26.10.2017 [www.vm.fi](http://www.vm.fi) > Ajankohtaista > Artikkelit > Ministeri Virkkunen > Valtionhallinnon henkilökierto-opas.

Valtiovarainministeriö 2016. Osaamisen kehittäminen. Viitattu 26.10.2017 [www.vm.fi](http://www.vm.fi) > Vastuualueet > Valtion työnantajana > Henkilöstöjohtamisen tuki > Osaamisen kehittäminen.

Valtiovarainministeriö 2017a. Digitalisaatio. Viitattu 11.11.2017 [www.vm.fi](http://www.vm.fi) > Vastuualueet > Julkisen hallinnon ict > Digitalisaatio.

Valtiovarainministeriö 2017b. Sähköiset palvelut. Viitattu 11.11.2017 [www.vm.fi](http://www.vm.fi) > Vastuualueet > Julkisen hallinnon ict > Digitalisaatio > Sähköiset palvelut.

Valtiovarainministeriö 2017c. Verotus reaaliaikaistuu ja seuraamusmaksut uudistuvat. Viitattu 11.11.2017 [www.vm.fi](http://www.vm.fi) > Ajankohtaista > Artikkelit.

Valtiovarainministeriö 2017d. Tulevaisuuden asiakas: miten Verohallinto ennakoi muutoksia. Viitattu 11.11.2017 [www.vm.fi/dms-portlet/document/0/514465](http://www.vm.fi/dms-portlet/document/0/514465).

Verohallinto 2017. Verohallinto yleisesite. Viitattu 13.2.2017 [www.vero.fi](http://www.vero.fi) > Tietoa Verohallinnosta > Verohallinnon yleisesite suomeksi.

Ryhmähaastattelun kirjalliset taustakysymykset:

1. Ikä

alle 20v

20-30 v

30-40 v

40-50v

50-60v

yli 60

2. Sukupuoli

Mies

Nainen

3. Työskentelyaika Verohallinnossa

4. Virkanimike

5. Keskeisimmät työtehtävät ennen henkilökiertoa

6. Henkilökierron kohde ja keskeisimmät työtehtävät henkilökierron aikana

7. Henkilökierron kesto ja ajankohta

Henkilökierto omin sanoin:

Kuvaa henkilökiertoprosessin eri vaiheisiin liittyviä kokemuksia ja näkemyksiä.

Miten henkilökierto onnistui? Risut ja ruusut.

## Ryhmähaastattelu

### Alkuseveltely

-Miten kauan suunnittelit henkilökiertoon menoa ennen siihen hakeutumista?

-Mikä sai hakeutumaan henkilökiertoon, esim. motivaation puute, haasteiden haku, tyytymättömyys nykyiseen työhön, halu oppia lisää, ammattitaidon laajentaminen vai jokin muu?

-Miten päädyit henkilökiertoon?

-Löysitkö itse paikan, autoiko esimies löytämään paikan, ehdotettiinko sinulle henkilökiertoa?

-Miten esimies suhtautui, kun kerroit halukkuudesta henkilökiertoon?

-Miten henkilökiertoa suunniteltiin etukäteen?

### Henkilökierron aikainen toiminta

-Oliko vanha ja uusi esimies aktiivisessa roolissa henkilökierron ajan?

-Miten uuteen tehtävään koulutettiin?

-Hyödynnettiinkö jo valmiina olevaa osaamista vai opetettiin kuten ketä tahansa uutta?

### Henkilökierron jälkeinen aika

-Kuvaa henkilökiertoprosessin eri vaiheisiin (henkilökiertoon hakeminen, henkilökierron suunnittelu, henkilökiertojakson toteutus ja henkilökierron paluu) liittyviä kokemuksia ja näkemyksiä yleisesti.

-Mikä oli hyvää (mahdollisuudet ja hyödyt)?

-Millaisia haasteita koit (pelot ja uhat)?

- Saavutitko tavoitteesi ja toiveesi kierrosta?
- Miten henkilökierto auttoi osaamisen laajentamisessa, oliko selkeää eroa?
- Hyödynnettiinkö uutta osaamista ja uusia kokemuksiasi vanhassa työssäsi ja työyhteisössäsi?
- Onko omasta mielestä henkilökierto hyvä tapa kouluttautua myös jatkossa?
- Voiko henkilökiertoa hyödyntää hiljaisen tiedon siirtämisestä eläköityviltä?
- Palasitko omaan työhösi?
- Lähtisitkö uudelleen henkilökiertoon?
- Tuleeko jotain mieleen, mistä haluaa vielä mainita?