



# Henkilökierto osaamisen kehittäjänä ja motivaattorina Verohallinnossa

Jani Timonen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Henkilökierto osaamisen kehittäjänä ja motivaattorina Verohal- linnossa

Jani Timonen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2021

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia henkilökierron vaikutusta yksilön ja organisaation osaamisen kehittämiseen ja motivaatioon. Työn tavoitteena on saada muodostettua toimeksiantajalle tuloksia, miten henkilökierto vaikuttaa osaamisen kehittämiseen ja motivaatioon. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Verohallinto.

Opinnäytetyön teoriaosuus on rajattu käsittelemään henkilökiertoa, osaamisen kehittämistä ja motivaatiota. Teoriaosuus sisältää myös esittelyn toimeksiantajasta. Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä toimii puolistrukturoidut teemahaastattelut. Tutkimusosuutta varten on haastateltu Verohallinnon työntekijöitä keväällä 2021.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että henkilökierto kehittää yksilön ja organisaation osaamista sekä vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. Yleisesti voidaan todeta, että henkilökierron osaamisen kehittäminen vaihtelee kuitenkin henkilökierto ja työntekijä kohtaisesti. Toimeksiantaja voi hyödyntää saatuja tuloksia esimerkiksi henkilökierron houkuttelevuuden lisäämiseen liittyen.

Jani Timonen

**Job rotation as a developer of skills and motivation in Finnish Tax Administration**

Year	2021	Pages	38
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis is to study the effect of job rotation on the development of personal skills and motivation both from an individual and organizational perspective. The aim of this Bachelor's thesis is to create results for the commissioner on how job rotation affects to development of skills and motivation. This study is commissioned by Finnish Tax Administration.

The theoretical part of this study is focused to job rotation, development of skills and motivation. The theoretical part also includes introduction about Finnish Tax Administration. The research method in this study is qualitative method and data is collected by semi-structured theme interviews from employees of Finnish Tax Administration in spring 2021.

Based on the results, it can be stated that job rotation develops skills from individual and organizational perspective and has a positive effect on work motivation. It can be said that the amount of development of skills varies between job rotation periods. Finnish Tax Administration can utilize the results to increase attractiveness of job rotation.

Keywords: Job rotation, development of skills, motivation, qualitative method

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Aiheen valinta .....	6
1.2	Työn tarkoitus, tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset.....	6
2	Henkilökierto.....	8
2.1	Henkilökierron roolit.....	9
2.2	Henkilökierron hyödyt .....	9
2.3	Henkilökierron mahdolliset haitat .....	10
3	Henkilökierron prosessi.....	11
3.1	Henkilökiertoon hakeutuminen.....	11
3.2	Suunnitteluvaihe .....	12
3.3	Toteutus .....	13
3.4	Henkilökierron jälkeen .....	13
4	Osaamisen kehittäminen .....	13
4.1	Yksilön osaamisen kehittäminen .....	14
4.2	Organisaation osaamisen kehittäminen .....	15
5	Motivaatio .....	15
5.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	16
5.2	Työmotivaatio .....	17
6	Toimeksiantaja .....	17
6.1	Henkilökierto Verohallinnossa .....	18
6.2	Henkilökierron toimintamalli Verohallinnossa .....	19
7	Tutkimusmenetelmä .....	20
8	Tutkimusosio ja aineiston hankinta .....	21
8.1	Haastateltavat.....	22
8.2	Haastattelut ja aineiston analysointi.....	23
9	Johtopäätökset ja tulokset .....	23
9.1	Henkilökierron vaikutus osaamisen kehittämiseen .....	24
9.2	Henkilökierron vaikutus työmotivaatioon.....	26
9.3	Johtopäätökset .....	27
9.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	29
10	Yhteenveto .....	30
	Lähteet.....	31
	Kuviot .....	33
	Taulukot .....	34
	Liitteet .....	35

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on henkilökierto osaamisen kehittäjänä ja motivaattorina. Henkilökierto on yleisesti käytössä valtionhallinnon sisällä (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012). Valtionhallinto kokonaisuudessaan on suuri työnantaja Suomessa. Tämä opinnäytetyö tutkii henkilökierron vaikutusta osaamisen kehittämiseen ja motivaatioon. Työn toimeksiantajana on Verohallinto. Työ keskittyy tutkimaan, minkälaisia kokemuksia Verohallinnon henkilökierrossa olleilla henkilöillä on kyseisestä prosessista.

Henkilökierrosta on tehty jonkin verran erilaisia tutkimuksia. Henkilökierto on kokonaisuudessaan laaja osa-alue, sen takia tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään osaamisen kehittämistä ja motivaatiota. Jari-Pekka Hämäläinen on opinnäytetyössään tutkinut henkilökiertoa toimeksiantona Riihimäen vankilalle. Kyseisessä tutkimuksessa tuloksissa ilmeni henkilökierron tuomat hyödyt ja haitat. Hyvänä nostona tuosta tutkimuksesta ilmeni, että henkilökierto kiinnosti Riihimäen vankilan henkilöstöä. Kyseisen opinnäytetyön tulokset olivat pääosin positiivisia henkilökierron kannalta. Kyseisen tutkimuksen tuloksena oli myös se, että kaikki eivät olleet ollenkaan halukkaita hakeutumaan henkilökiertoon. Suurena tuloksena tuossa tutkimuksessa ilmeni, että henkilökierron hyödyt ovat huomattavasti suuremmat kuin sen haitat. (Hämäläinen 2013, 36-37.)

### 1.1 Aiheen valinta

Valitsin tämän aiheen, koska henkilökierrosta ei mielestäni puhuta tarpeeksi, vaikka se onkin laajasti käytössä ainakin valtionhallinnon alalla. Minua kiinnostaa tutkia aihetta ja nähdä millä lailla henkilökierto on kehittänyt osaamista ja mitä hyviä ja huonoja puolia siinä on. Kiinnostavaa on myös nähdä, millä tavalla henkilökierto vaikuttaa motivaatioon työtä kohtaan. Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä on Verohallinto ja teen sen Verohallinnossa. Tarkemmin tutkimus toteutetaan Sisä-Suomen Verotoimistossa ja Hämeenlinnan toimipisteessä, jossa itsekin työskentelen.

### 1.2 Työn tarkoitus, tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset

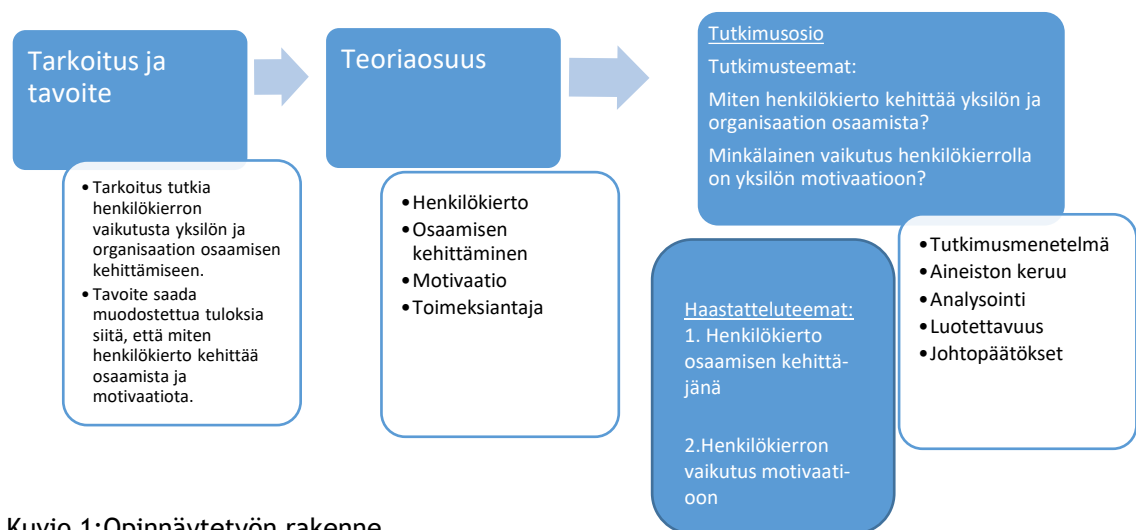
Tutkimuksen tarkoituksena pidetään yleensä neljää seikkaa. Tutkimus voi olla kuvaileva, kartoittava, ennustava tai selittävä. Tutkimukseen voi kuitenkin sisältyä useampia tarkoituksia ja tarkoitus voi muuttua työn edistyessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 127.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia henkilökierron vaikutusta yksilön ja organisaation osaamisen kehittämiseen ja motivaatioon. Työn tavoitteena on saada muodostettua tuloksia toimeksiantajalle liittyen henkilökierron osaamisen kehittämiseen ja työmotivaation muutokseen.

Toimeksiantaja voi hyödyntää saatuja tuloksia henkilökierroon suosion laajentamiseen. Tulokset voivat myös mahdollisesti rohkaista henkilökiertoa pohtivia työntekijöitä hakeutumaan henkilökiertoon, varsinkin jos tulokset ovat positiivisia.

Kun aihe työhön on löytynyt, sitä on useimmiten rajattava. Tulee tarkentaa ajatusta siitä, mitä haluaa tietää tai mitä haluaa kertoa. Aineiston kerääminen kannattaa yleensä aloittaa vasta rajaamisen jälkeen, silloin säästää aikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 71-72.) Henkilökierro on kokonaisuudessaan aika laaja aihe, joten olen rajannut aiheen keskittymään osaamisen kehittämiseen ja motivaatioon. Keskityn tutkimuksessa siis selvittämään henkilökierroon vaikutuksia osaamisen kehittämiseen yksilön ja organisaation kannalta. Motivaation osalta tutkin sitä, millä tavalla henkilökierro on vaikuttanut henkilökierrossa olleen työntekijän työmotivaatioon.

Tutkimuskysymyksinä ja tutkimusteemoina ovat seuraavat:

- Miten henkilökierro kehittää yksilön ja organisaation osaamista?
- Minkälainen vaikutus henkilökierrolla on yksilön motivaatioon?



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

Edellä olevassa kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön kokonaisuutta kuvion muodossa. Ensin on muodostettu tarkoitus ja tavoite opinnäytetyölle. Teoriaosuudessa on teoriaa, joka tukee opinnäytetyön tavoitetta ja tarkoitusta. Tutkimusosio pohjautuu kahteen tutkimusteemaan, jotka on mainittu kuviossa. Aineiston keruu taas pohjautuu näiden kahden teeman ympärille, joten haastattelukysymykset on muodostettu teemojen pohjalta keskittymään siihen mitä tarkoituksena ja tavoitteena on.

## 2 Henkilökierto

Tässä luvussa kerrotaan henkilökierrosta yleisesti. Asiaa käsitellään yleisesti valtionhallinnon saralta, koska Verohallinnossa tosiaan noudatetaan Valtionhallinnon yleistä ohjeistusta henkilökierrosta ja sen toteutuksesta prosessina. (Verohallinto intranet 2021.) Henkilökierrosta voidaan puhua myös muilla termeillä, joita ovat: tehtäväkierto, työkierto ja virkamiesvaihto. Näillä kuitenkin tarkoitetaan samaa ja päämääränä kaikissa on henkilön mahdollisuus kehittää itseään ja omaa osaamistaan. (Hirsimäki 2020.) Tässä opinnäytetyössä käytetään pääasiassa henkilökierto termiä.

Valtioneuvoston eri piireissä on eri yhteyksissä korostettu henkilökierroksen vaikutusta osaamisen kehittämiseen yksilötasolla sekä organisaatitasolla. Valtioneuvoston ohjesääntöön on sisällytetty vaatimus valtion ylemmän johdon kokemuksesta aikaisemman hallinnon alan tuntemuksen vaatimuksen sijaan vuonna 2011. Valtiotyönantaja haluaakin kannustaa liikkuvuuteen ja tätä kautta kehittää yksilön ja organisaation osaamista ja osaamispääomaa. Henkilökierto nostaa kokonaisuudessaan koko valtionhallinnon osaamispääomaa. Henkilökierto antaa mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen ja syventämiseen. Tämän tulisi lisätä valtionhallinnon kiinnostavuutta työpaikkana. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 5-6.) Työskentelykulttuurin kehittämiseen liittyen valtionhallinnossa on pyritty lisäämään henkilökiertoa. Henkilökierroksen lisääminen kuitenkin edellyttää muutosta johtamisessa ja toimintatavoissa. (Sitra 2013.)

Henkilökierto on henkilöstön kehittämisen menetelmä. Henkilökierrossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti toiseen tehtävään. Siirto on määräaikainen ja tapahtuu omalla palkalla. Henkilökierrossa olevan palvelussuhde säilyy ennallaan omaan organisaatioon. Pelisäännöt henkilökiertoon sovitaan henkilökiertoon lähtevän työntekijän, hänen esimiehensä ja kohdeorganisaation esimiehen kanssa. Henkilökiertoa ei saa suoraan liittää rekrytointiin eikä se ole perusteena uusien virkojen perustamiselle. Henkilökiertoa ei saa myöskään ajatella suoraan urakehitystä muodostavana automaationa. Tietysti usein henkilökierroksen avulla voidaan saavuttaa positiivista urakehitystä ja palkan nousua, mutta sitä ei tule kuitenkaan ajatella automaationa. Henkilökierrosta saatetaan usein käyttää muitakin nimityksiä. Nämä vaihtelevat organisaation mukaan. Näitä ovat esimerkiksi tehtävä- ja urakierto. Niillä tarkoitetaan kuitenkin yhtä ja samaa asiaa eli henkilökiertoa. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 8.)

Virkamieslaissa (750/1994) on henkilökierto määritelty seuraavasti: ”Virkamies voidaan määrääksi siirtää työskentelemään toisessa virastossa ja myös muun työnantajan palveluksessa, jos siirto parantaa virkamiehen edellytyksiä virkatehtävien suorittamiseen tai edistää virkamiehen palvelussuhteen jatkumista tai virkamiehen työllistymistä ja jos vastaanottava työnantaja ja virkamies ovat antaneet siirtoon suostumuksensa. Virkamies on tämän määräajan

virkasuhteessa siihen virastoon, josta hänet lähetetään.” (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 8.)

## 2.1 Henkilökierron roolit

Henkilökierrossa on erilaisia rooleja, esittelen niistä tässä kaksi, työntekijän ja esimiehen roolin. Työntekijän ja esimiehen ajatellaan olevan avainasemassa henkilökiertoprosessissa. Henkilökiertoon voidaan liittää muitakin rooleja, esimerkiksi organisaation rooli ja muiden organisaation työntekijöiden roolit. Työntekijän rooliin henkilökierrossa liittyy erilaisia odotuksia ja edellytyksiä. Työntekijän tulee sitouttaa itsensä henkilökiertoon ja koko siihen prosessiin. Työntekijän motivaatio ja halua oppia uutta tulee olla huipussaan, jotta henkilökierto voi onnistua. Työntekijä on suuressa roolissa antamassa tietoa henkilökiertoprosessin eri osa-alueista. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 7-8.)

Esimiehellä on henkilökierrossa iso rooli. Kaikki alkaa henkilökierron suunnittelusta ja etenee siitä kohti henkilökierron toteutusta ja päättyy henkilökiertojakson päättymiseen. Esimiehen tulee ennen henkilökiertoa keskustella henkilökierrosta työntekijän kanssa ja keskustella työntekijän kanssa henkilökierron aikana. Henkilökierron jälkeen on hyvä käydä keskustelu henkilökierrossa olleen työntekijän kanssa. Loppukeskustelu on tärkeä palautteen ja osaamisen kehittämisen takia. Esimies saa työntekijältä hyvää dataa henkilökierron onnistumisesta ja siitä, mikä on ollut työntekijän mielestä hyvää ja mikä huonoa. Työntekijän työmotivaatiosta ja sen muutoksesta suuntaan tai toiseen saa myös hyvää tietoa. Lähiesimiehellä on henkilökierrossa tärkeä rooli. Esimiehellä on mahdollisuus luoda työntekijälle hyvä alusta uuden oppimiselle ja hän pystyy tukemaan työntekijää kehityskeskusteluilla. (Hankonen 2015.)

## 2.2 Henkilökierron hyödyt

Henkilökierto on osa valtionhallinnon ja Verohallinnon määrätietoista henkilöstöpolitiikkaa. Valtionhallinnon kannalta henkilökierron hyötyjä on monia. Sitä käytetään strategisen kehittämisen välineenä. Henkilöstön liikkuvuudella kehitetään kehittämistoimia ja osaamisen kehittämistä. Henkilökierron tavoitteena voi olla erityisosaamisen syventäminen tai osaamisen laajentaminen. Henkilöstön liikkuvuus tukee toimintatapojen yhtenäistämistä, sillä henkilöt oppivat ja vertailevat työskentelyä eri organisaatioissa ja myös saman organisaation sisällä mahdollisesti eri tehtävissä. Henkilökierron tukeminen ja vahvistaminen vahvistaa valtionhallinnon houkuttelevuutta työnantajana. Henkilökierto luo mahdollisuuksia erilaisiin urapolkuihin. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 7-10.)

Organisaation näkökulmasta henkilökierron hyötyjä tarkastellessa yhtenä isona hyötynä organisaatiolle tulee henkilöstön osaamisen kasvu henkilökierron myötä, sillä henkilöstön osaamis-pääoma kasvaa henkilökierron myötä laaja-alaisemmaksi. Lähettävän organisaation päätavoit-

teena on juuri tuo osaamisen vahvistaminen ja laajentaminen. Vastaanottavalle organisaatiolle kertyy kuitenkin myös uuden oppimista. Esimiesten rooli henkilökierron toteuttamisessa on suuri ja organisaatiossa tuleekin pitää huoli siitä, että esimiehellä/esimiehillä on tarvittavat tiedot henkilöstön liikkuvuudesta ja keinoista sen toteuttamiseksi. Toimintatavat henkilökierron toteuttamiseksi on sovittu organisaatiossa yhteisesti. Henkilökierron motivaatiotekijät ja sillä tavoiteltavat hyödyt vaihtelevat eri organisaatioiden sisällä. Niistä on hyvä keskustella johdon ja henkilöstön kesken säännöllisin väliajoin. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 7-10.) Henkilökierron avulla voidaan arvioida kuinka hyvin prosessit toimivat ja sitä kautta organisaatio saa hyvää dataa. Organisaation näkökulmasta henkilökiertoa voidaan käyttää verkostojen luomiseen, prosessien kehittämiseen, osaamis pääoman siirtämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen. (eOsmo 2011.)

Yksilön näkökulmasta henkilökierron suurimmat hyödyt ovat osaamisen kehittäminen ja yksilön oman näkökulman laajentaminen. Henkilökierron myötä yksilö voi saada itselleen paljon uutta työmotivaatiota omaa varsinaista työtehtäväänsä kohtaan ja sitä kautta tekemisen tehokkuus ja sen myötä myös oma urapolku voi kehittyä. Henkilökierto saattaa myös vahvistaa omaa arvostusta omaa työtä kohtaan. Henkilökierron onnistuessa, kehittää se parhaimmillaan yksilön työssä jaksamista ja muutenkin työhyvinvointia. Lopulliset hyödyt henkilökierron myötä saattavat vaihdella paljonkin eri yksilöiden välillä. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 7-10.) Henkilökiertojakson onnistuessa hyvin lisää se henkilön työhyvinvointia ja motivaatiota työtä kohtaan (Hirsimäki 2020).

Henkilökiertojakso voi vaikuttaa positiivisesti omaan ammatilliseen itsetuntoon. Henkilön osaaminen, kokemus ja vahvuudet voidaan hyödyntää organisaatiossa, jolloin henkilön oma ammatillinen itsetunto voi parantua ja vahvistua. Vastaanottavassa organisaatiossa ulkopuolisen havainnot ja näkemykset voidaan ottaa mukaan toiminnan kehittämisessä. Henkilökiertojakson aikana saa otettua etäisyyttä omaan organisaatioon ja omiin työtehtäviin, jolloin palatessaan henkilö osaa arvioida omia työtehtäviään uudesta näkökulmasta. (Peltonen 2018.)

### 2.3 Henkilökierron mahdolliset haitat

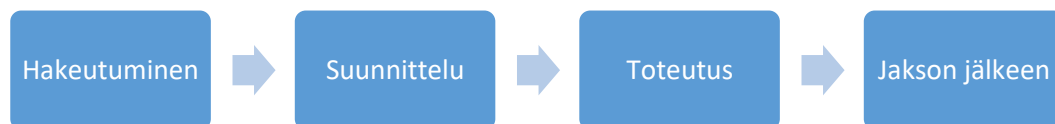
Henkilökiertoa ei ole kokonaisuutena tutkittu kovinkaan paljoa. Opinnäytetöitä on asiaan liittyen kirjoitettu jonkin verran. Hämäläinen Jari-Pekka on opinnäytetyössään vuonna 2013 tutkinut henkilökierron hyötyjä ja haittoja (Hämäläinen 2013). Kyseisessä opinnäytetyössä mahdollisiksi haitoiksi nousivat: motivaation aleneminen työtä kohtaan, pelko henkilökiertoon pakkotamisesta, stressin lisääntyminen ja pelko oman organisaation osaamisen alentumisesta henkilökierron ajaksi. Pelko työntekijän lopullisesta siirtymisestä toiseen yksikköön tai organisaatioon tuli myös ilmi. (Hämäläinen 2013, 33-34.)

Henkilökiertoon lähtijälle voi muodostua epäilystä siitä, että osaako tehdä muita työtehtäviä. Näin voi käydä varsinkin silloin, kun on ollut pitkään samoissa omissa työtehtävissä (Peltonen

2018). Haittana henkilökiertojaksossa voi olla se, että kun henkilökiertojakso on vain määräaikainen, ei välttämättä kyseiseen työtehtävään ja oppimiseen jää niin paljon aikaa. Johtuu lähinnä siitä, että henkilökiertojaksossa esimerkiksi perehtymiseen menee aluksi aikaa. Paluuseen omaan organisaatioon liittyy myös osaltaan perehtymistä ja joskus voi olla myös uudelleen asennoitumisen kanssa ongelmaa. Työntekijän henkilökiertoon lähteminen aiheuttaa aina resurssivajetta organisaatiossa ja rekrytoimisen tarpeen. Se saattaa kuormittaa työyhteisöä, mutta se vaihtelee organisaatiokohtaisesti. (Aho 2020.)

### 3 Henkilökierron prosessi

Tässä luvussa kerron tarkemmin henkilökierron prosessista ja mitä vaihteita siihen sisältyy. Henkilökierto koostuu kokonaisuudessaan neljästä eri vaiheesta. Nämä vaiheet ovat: henkilökiertoon hakeutuminen, henkilökierron suunnittelu, henkilökiertojakso ja paluu omaan organisaatioon. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 17.)



Kuvio 2: Henkilökierron vaiheet (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 7)

Edellä esitetty kuvio 2 kuvaa henkilökierron vaihteita kuvion muodossa. Kyseinen kuvio 2 henkilökierron vaihteista on esimerkin omainen ja jokainen organisaatio voi muokata mallia oman organisaation tarpeita vastaamaan. Siihen voidaan lisätä vaihteita ja muutenkin muokata prosessia organisaatioon paremmin sopivaksi.

#### 3.1 Henkilökiertoon hakeutuminen

Idea henkilökierron toteutukseen voi tulla monelta eri suunnalta. Aloitteen henkilökiertoon voi antaa esimies, työntekijä itse tai sitten joku muu organisaatiossa. Idea henkilökiertoon voi olla tulosta esimerkiksi organisaation eri yksiköiden yhteydenpidosta, jonka kautta on tullut ilmi, että toisessa yksikössä voisi olla tarvetta lisäkäsille. Esimiehen on tärkeintä huolehtia siitä, että henkilökierto perustuu organisaation strategisiin tavoitteisiin. Henkilökierron kokonaisuuden kannalta on tärkeää tavoitella tilannetta, jossa kaikki osapuolet saavat henkilökierrosta hyötyä eli voidaankin puhua niin sanotusta win-win-tilanteesta. Esimiehen tehtävä henkilökiertoprosessissa on suuri. Esimiehen tulee rohkaista työntekijää, joka on kiinnostunut henkilökierrosta ja kannustaa työntekijää kehittämään itseään ja osaamistaan. Esimiehen roolina on myös poistaa mahdollisia vääriä oletuksia henkilökiertoon liittyen. Näitä vääriä oletuksia ei kuitenkaan tietenkään aina ole organisaatiossa. Työntekijällä saattaa olla esimerkiksi pelko, että henkilökierto voi vaikuttaa negatiivisesti urakehitykseen tai esimerkiksi palkkaan.

Päätös henkilökierron toteuttamisesta on tehtävä kuitenkin jokaisen työntekijän ja tilanteen kohdalla erikseen. Aina tulee arvioida, onko henkilökierron toteuttaminen järkevää työntekijän tai organisaation kannalta. Usein suositellaan, että organisaatiossa vasta vähän aikaa ollut työntekijä ei lähtisi heti henkilökiertoon. Ensin tulisi saada työntekijä sisään omaan organisaatioon/yksikköön. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 18-20.)

Henkilöstön halukkuus liikkua ei suoraan tarkoita sitä, että halutaan vaihtaa suoraan työpaikkaa kokonaan. Liikkuvuuden voi ajatella haluna saada kokemuksia toisesta organisaatiosta ja myöskin haluna jakaa mahdollisesti omaa osaamistaan. (Kasanen 2016.)

### 3.2 Suunnitteluvaihe

Henkilökierron suunnitteluvaihe on tärkeä, sillä kun henkilökierto on suunniteltu hyvin, sujuu yleensä henkilökiertojakso hyvin ja siitä saadaan tavoiteltu hyöty kaikille osapuolille. Suunnitteluun tulisi osallistua henkilökiertoon lähtevä henkilö, hänen oma esimiehensä ja vastaanottavan organisaation esimies. Suunnitteluvaiheessa on hyvä saada nimettyä myös tukihenkilö vastaanottavassa organisaatiossa/yksikössä, jotta henkilökiertoon lähtevällä on tarvittaessa tukea saatavissa vastaanottavassa organisaatiossa. Valtionhallinnossa henkilökierron suunnitteluvaiheessa tehdään kolme asiakirjaa, jotka ovat: Suunnitelma, päätös ja dokumentti seurannan/arvioinnin tekemiseksi. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 21-24.)

Suunnitteluvaiheessa henkilökierrolle tulee asettaa tavoitteet yksilön, lähettävän organisaation ja vastaanottavan organisaation osalta. Tavoitteet tulee sopia ja asettaa niin, että ne hyödyttävät kaikkia osapuolia ja kaikki ovat niihin tyytyväisiä. Suunnitteluvaiheessa tulee myös päättää henkilökierron ajankohta ja kesto. Ajankohtaa ei kannata sijoittaa vuosilomien aikaan tai vastaanottavan yksikön kiirejaksolle, koska vastaanottavalla organisaatiolla pitää olla tarvittavat resurssit perehdyttämiseen ja tukemiseen. Henkilökierrolle ei ole yleisesti määritelty normaalia kestoa. Tutkimustulokset ovat kuitenkin osoittaneet, että useimmat henkilökierrossa olleet ovat kokeneet vuoden jakson hyvänä. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 21-24.)

Perehdytyksellä työtehtäviin on suuri merkitys ja se tuleeikin ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Perehdyttämiseen tulee varata aikaa. Yleensä perehdyttämisen vastuu on luonnollisesti esimiehellä, mutta se voi olla jollain toisellakin. Vastaanottava organisaatio tarvitsee myös perehdytystä, jotta pystyy ottamaan vastaan uuden työntekijän. Perehdytystä tarvitaan myös silloin, kun henkilökierrossa ollut työntekijä palaa lähettävään organisaatioon takaisin. Tällöin tulee etsiä keinoja, joilla saadaan palaavan työntekijän oppiminen hyödynnettyä ja saadaan tuota oppimista jaettua. Suunnitteluvaiheessa tulee myös suunnitella henkilökiertoon lähtijän työtilat ja työvälineet valmiiksi vastaanottavassa organisaatiossa. Samassa yhteydessä sovitaan myös siitä, millä tavalla kyseinen työntekijä pitää yhteyttä omaan yksikköönsä tai organisaatioon ja kuinka usein. Suunnitteluvaiheessa esimiehen tulee myös ratkaista, miten

henkilökiertoon lähtevän työntekijän työtehtävät hoidetaan sillä välin, kun hän on poissa. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 21-24.)

### 3.3 Toteutus

Toteutusvaihe tarkoittaa henkilökierron olemisen aikaa. Henkilökierron toteutusvaiheessa työntekijä on osana vastaanottavaa organisaatiota ja sisäistää uuden yksikön/organisaation tavat. Henkilökierron olevaa työntekijää tulee kohdella yhdenmukaisesti verrattuna muihin, sillä työntekijä on sen ajan täysin osa kyseistä organisaatiota. Toteutusvaiheessa tulee huolehtia siitä, että henkilöllä on tarpeeksi tukea järjestettynä. Tuen tarve määräytyy jokaisen yksikön kohdalla erikseen, mutta sitä tulee olla kuitenkin aina saatavilla. Yhteydenpito omaan yksikköön on tärkeää jakson aikana. Se on tärkeää, koska silloin henkilö pysyy ajan tasalla oman organisaation asioista. Se vahvistaa myös yhteenkuuluvuutta ja helpottaa edessä olevaa paluuta omaan yksikköön. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 24-26.)

### 3.4 Henkilökierron jälkeen

Henkilökierron päätyttyä on edessä paluu omaan organisaatioon/yksikköön. Yleensä on tapana, että henkilön paluuseen liittyvät asiat on sovittu ja suunniteltu jo ennen jakson alkua, jotta ne ovat sitten paluun koittaessa selvillä. Henkilökiertojakson päättyessä kummankin organisaation tulee huolehtia siitä, että jakson päättyminen sujuu saumattomasti ja hyvin. Henkilökiertojakson aikana opittujen asioiden, uusien kokemusten ja toimintatapojen jakaminen omassa organisaatiossa ei saa olla vain työntekijän vastuulla, sillä silloin niistä voi jäädä osa hyödyntämättä tai pahimmassa tapauksessa kaikki. Haasteita voi aiheuttaa joissakin tapauksissa se, että oma organisaatio ei suostu tai ole halukas ottamaan vastaan ulkopuolelta tulevia oppeja tai muita asioita. Tämä on tietysti aina tapauskohtaista. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 26-28.)

Henkilökiertojakson jälkeen tulee aina käydä palautekeskustelu. Tähän on eri organisaatioissa eri malleja, joten palautekeskustelun toteutus voi vaihdella organisaatioiden sisällä. Palautekeskustelu voidaan toteuttaa pelkästään henkilökierron olleen työntekijän ja hänen esimiehensä välillä tai sitten palautekeskustelu voidaan toteuttaa myös ryhmäkeskusteluna, johon osallistuu muitakin osapuolia. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 26-28.)

## 4 Osaamisen kehittäminen

Henkilökierrolla tavoitellaan henkilön oman osaamisen kehittämistä. Parhaimmassa tapauksessa henkilökierto kehittää kaikkia osallistuvia osapuolia ja lisää henkilökierron olevan virkamiehen työhyvinvointia motivaatiota. (Hirsimäki 2020.) Osaaminen kehittyy pääasiassa op-

pimalla ja oppimiseen liittyy aina jonkinlainen muutos oppijassa. Muutos oppijassa voi tapahtua tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Muutos voi tapahtua jossakin näistä tai sitten kaikissa näissä. Tämä riippuu tilanteesta ja oppijasta. Yksittäisiltä työntekijöiltä edellytetään oppimista erilaisissa monimuotoisissa työelämän tilanteissa. Oppimisen ja osaamisen kehittämisen määrittelyyn on monia eri tapoja. Oppiminen on muuttumista, kasvua, kehittymistä ja kypsymistä. Oppiminen on erityinen kyky, sillä sitä tapahtuu koko ajan. Oppimista tapahtuu suunnitellusti ja ei suunnitellusti. Oppimistapahtumaan liitetään usein arviointi eli reflektointi. Reflektoinnissa käydään läpi ja analysoidaan kokemuksia yksilön, tiimin ja organisaation osalta. (Sydänmaanlakka 2001, 30-32.)

Usein voidaan virheellisesti ajatella, että oppiminen olisi vain tiedon hankintaa ja tietoa pääoman lisäämistä. Todellisuus on kuitenkin, että oppimisessa on monia muitakin tärkeitä osia. Näitä ovat taidot, tunteet, asenteet ja arvot. Nämä edellä mainitut ovat ihan yhtä tärkeitä oppimiseen liittyen. Usein tiedon merkitystä oppimisessa painotetaan liikaa, se onkin tärkeää, mutta ei riittävä edellytys oppimiselle. (Sydänmaanlakka 2001, 30-32.)



Kuvio 3: Osaamisen jäävuorimalli (Hätönen 2011).

Osaamisen kehittäminen tapahtuu siis oppimalla. Oppimisesta puhuessa voidaan puhua prosessista (Sydänmaanlakka 2009, luku 4). Edellä esitettyssä kuviossa 3 on esitetty osaamisen jäävuorimallia kuvion muodossa. Siinä kerrotaan, että näkyvää oppimisen osaa ovat toiminta, tiedot ja taidot. Näkymätöntä osaa taas ovat minäkuva, yksilölliset ominaisuudet ja motiivit. Kuvio selittää hyvin sen, miten osaaminen muodostuu kokonaisuudessaan (Hätönen 2011, 11.)

#### 4.1 Yksilön osaamisen kehittäminen

Yksilön osaaminen kehittyy pääasiassa siis oppimalla. Tehokas ja laadukas oppiminen edellyttää yksittäiseltä työntekijältä erilaisia asioita. Yksittäisen työntekijän tulee työstää opittavaa asiaa ja asioita, jotta oppiminen on tehokasta ja tuloksellista. Työntekijän tulee oivaltaa ja ymmärtää opittava asia syvällisesti. Tämän ansiosta työntekijällä on hyvä mahdollisuus, että

opittu asia lisää hänen henkilökohtaista osaamistansa työhön liittyen ja helpottaa tätä kautta hänen työntekoaan. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, luku 4.)

Oppimisessa yksilö löytää tietoa, uusia taitoja, asenteita, uusia kokemuksia ja uusia kontakteja. Nämä edellä mainitut muokkaavat yksilön toimintaa ja toimintatapoja. Osaamisen eri elementtejä reflektoidaan tarpeeksi, jotta ne saadaan ymmärrettyä ja sisäistettyä. Tämä myötä uuden oppiminen saadaan kehittämään osaamisen kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2009, luku 4.)

Uusien asioiden opettelussa ja oman osaamisen kehittämisessä haasteita voi muodostaa aikaisemmin opetellut asiat ja tavat. Uuden oppimista voi olla haittaamassa vanha osaaminen ja vanhat tavat. Usein voikin olla tarve, että tulee oppia pois vanhasta osaamisesta ja tavoista, jotta pystyy oppimaan uutta ja kehittämään osaamistaan sitä kautta. Näissä tilanteissa puhutaankin usein niin sanotusta poisoppimisesta. Usein ei kuitenkaan kiinnitetä liikaa huomiota aktiiviseen poisoppimiseen, vaan yleensä uuden oppiminen ja uudet tavat korvaavat vanhan osaamisen ja vanhat toimintatavat. (Kupias ym. 2014, luku 4.)

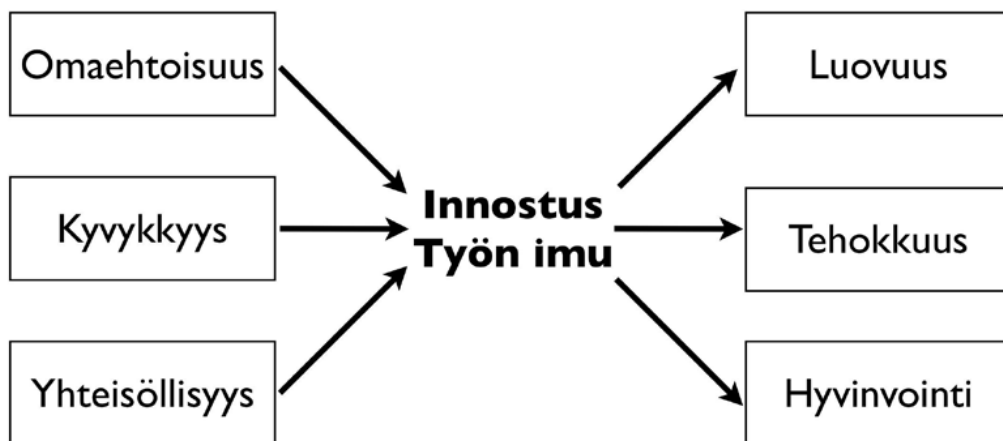
#### 4.2 Organisaation osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisessä keskitytään usein puhumaan yksilön osaamisen kehittämisestä. Organisaation oppiminen eli osaamisen kehittäminen sisältää kykyä uusiutua. Tämä tapahtuu muuttamalla arvoja, prosesseja ja toimintatapoja. Kun organisaatiolla on valmiutta hankkia uutta osaamista ja se pystyy hyödyntämään sen käyttöön, pystyy organisaatio tätä kautta uudistumaan ja kehittämään osaamistaan. Organisaatiot kykenevät oppimaan ja kehittymään. Organisaatio pystyy oppimaan ja kehittämään osaamistaan, jos se nähdään elävänä organisma. Elävä organismi voidaan ajatella avoimena systeeminä, joka elää vuorovaikutuksessa ympäröivän ympäristön kanssa. Silloin organisaatiolla on kyky käsitellä tietoa ja sitä kautta oppia uutta. Organisaation oppiminen voidaankin ajatella olevan kykyä uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Uusiutumisen tarkoittaa sitä, että organisaatio on koko ajan valmis oppimaan uutta. Organisaation oppimisessa palautekulttuuri on tärkeässä asemassa. Yksilö- ja tiimioppiminen sekä organisaation oppiminen liittyvät toisiinsa, mutta organisaation oppiminen ei kuitenkaan ole yksilö- ja tiimioppiminen summattuna. (Sydänmaanlakka 2001, 49-51.)

## 5 Motivaatio

Jokainen ihminen on varmasti saanut kokea motivaation voiman ja mitä se tarkoittaa. Voidaan sanoa, että motivaatio on sitä, kun tietää tarkalleen mitä haluaa ja samalla tekee kaikkensa, että saa aikaan sen mitä haluaa. Motivaatiota tarvitaan, kun halutaan saada jotain aikaan. Motivaatio voidaan määritellä monella tavalla. Motivaatio voidaan määritellä esimerkiksi seu-

raavilla tavoilla: sivistyssana, liikkeelle paneva voima, käyttövoima, universaali ilmiö, toivottu vieras ja tahto haluta jotakin. Motivaatio on ihmisen psyykinen tila, joka säätelee sen tarmon, jolla johonkin ryhdytään. (Leppänen 2018, 14-19.) Yleinen sääntö on, että motivoitunut työntekijä saa aikaan saman verran kuin monta huonosti motivoitunutta yhteensä. Tämän takia motivaatiolla on erittäin suuri merkitys työnteossa. Motivoitunut työntekijä on yleisesti paljon valmiimpi kehittymään ja muutenkin kehittämään työntekeään. Hyvin motivoitunut työntekijä ei yleensä lähde organisaatiosta toiseen organisaatioon. Tämä on organisaatiolle hyvä, sillä rekrytointi aiheuttaa aina lisäkustannuksia ja uuden henkilön rekrytointi voi mennä myös pieleen. Sanotaan, että paras motivaatiokeino on palaute. Positiivinen ja negatiivinen. Työntekijän motivaatio on suoraan johdannollinen työn tulokseen ja sitä kautta yrityksen saamaan työpanokseen. (Kookas 2020.)



Kuvio 4: Kuinka sisäinen motivaatio johtaa hyviin lopputuloksiin (Martela & Jarenko 2014, 34)

Edellä olevassa kuviossa 4 on esitetty kuvion muodossa sitä, että sisäinen motivaatio johtaa hyviin lopputuloksiin. Yksinkertaistettuna tarkoittaa sitä, että tukemalla työntekijän kyvykkyyttä, yhteisöllisyyttä ja omaehtoisuutta on mahdollista saada tehokkaampi työntekijä. Sisäinen motivaatio vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin. (Martela & Jarenko 2014, 33-34)

### 5.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Puhutaan, että on olemassa kaksi erilaista tapaa motivoitua tekemisestä. Nämä ovat sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio on haasteisiin ja uhkiin vastaamista ja selviytymisen osalta olennaisten resurssien haalimista. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen nähdään työvälineenä jonkin ulkoisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tekeminen saattaa tuntua pakonomaiselta. Ulkoisessa motivaatiossa henkilö joutuu osittain pakottamaan itsensä tekemään asian ja se kuormittaa yksilön henkistä puolta. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Yksilön luova toiminta perustuu sisäiseen motivaatioon. Yksilön motivaatio työtä kohtaan voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio voidaan ajatella esimerkiksi palkkana tai muina etuina. Sisäinen motivaatio muodostuu usein silloin, kun yksilö kokee, että työ itsessään motivoi. (Malmelin 2018, 65.)

Sisäisestä motivaatiosta puhuttaessa voidaan sanoa, että sisäinen motivaatio on proaktiivista. Proaktiivisuus on aktiivista ja aloitteellista toimintaa, jossa ihminen ottaa itse vastuuta toiminnastaan. Sisäisessä motivaatiossa ihminen itse hakeutuu tekemään toimintaa tai asioita, jotka kiinnostavat. Voidaankin ajatella, että tehtävä tai toiminta imee henkilöä puoleensa ja henkilö haluaa heittäytyä mukaan, vaikka ei olisikaan tiedossa minkäänlaista palkkiota kyseistä toiminnasta. Tämä on luonnollista, sillä ihminen haluaa tehdä asioita, jotka ovat hänelle kiinnostavia ja niihin ei tarvitse pakottaa itseään. Sisäiseen motivaatioon liittyvä toiminta ei kuormita yksilöä samalla tavalla kuin ulkoiseen motivaatioon liittyvä toiminta. Sisäinen motivaatio on erittäin tärkeä työelämän kannalta. Olennaista tähän asiaan liittyen on ymmärtää, että raja sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä ei ole kuitenkaan sama kuin esimerkiksi työn ja vapaa-ajan välillä. (Martela & Jarenko 2014, 14-15.)

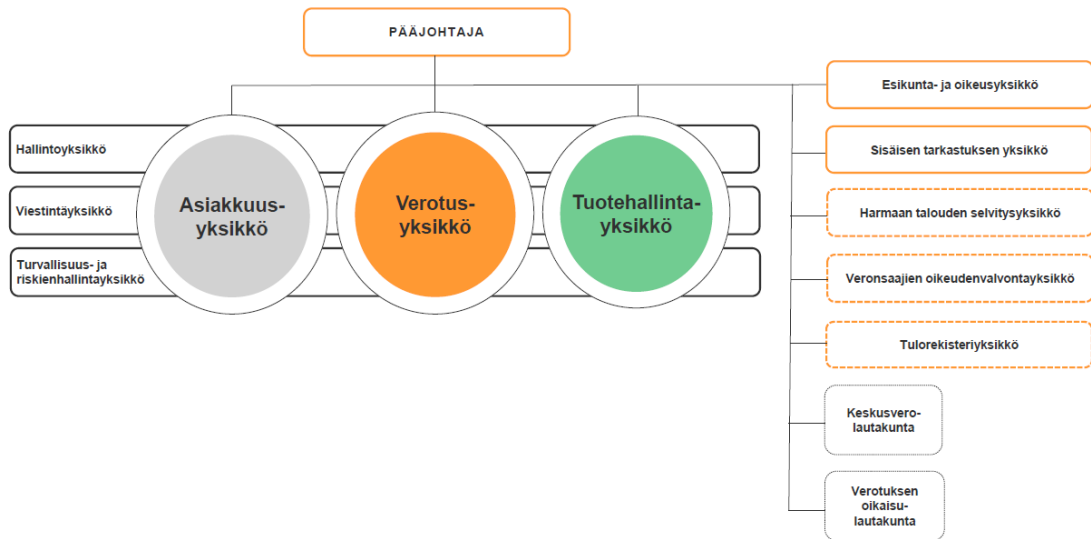
## 5.2 Työmotivaatio

Työmotivaatiosta puhuttaessa voidaan puhua sisäisestä voimasta, joka saa työntekijän tekemään työnsä käyttäen henkisiä ja fyysisiä voimia. Työnteko on olennainen osa elämää, josta johtuen hyvä työmotivaatio on todella tärkeä asia. Työmotivaatio auttaa työntekijän hyvinvoinnissa ja sitä kautta auttaa myös työntantajaa. Hyvin motivoitunut työntekijä on tuotteliampi, tehokkaampi ja itsevarmempi. (Mielen ihmeet 2019.) Työntekijän ollessa sisäisesti motivoitunut, on hänen työsuorituksensa ja työhyvinvointinsa paremmalla tasolla. Sisäinen motivaatio mahdollistuu henkilön ja hänen tekemisensä rajapinnassa. Sisäisen motivaation ei voida sanoa olevan henkilön ominaisuus. Lähtökohtaisesti voidaan puhua siitä, että sisäinen motivaatio mahdollistuu silloin, kun henkilön sisäisen motivaation osa-alueet vastaavat sitä, mitä työ ja organisaatio pystyvät hänelle tarjoamaan. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, luku 2.)

## 6 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana työssä on Verohallinto. Suomen verotuksesta päätetään eduskunnassa, Euroopan Unionissa ja kunnissa. Verotusta säätelevät verolait, jotka valmistellaan valtiovarainministeriössä ja hyväksytään eduskunnassa. Verohallinto kuuluu valtionvarainministeriön alaisuuteen. Verohallinto kerää veroista ja veroluonteisista maksuista kokonaisuudessaan noin 95 %. Yksiköitä Verohallinnossa oli ennen enemmän, mutta vuoden 2021 alusta tuli voimaan uu-

det yksiköt. Esimerkiksi kaikki varsinaista verotustyötä tekevät yhdistettiin uudeksi verotusyksiköksi, kyseiseen yksikköön tulivat mukaan esimerkiksi henkilöverotusyksikkö, yritysvero-yksikkö ja veronkantoyksikkö. (Verohallinto 2021.)



Kuvio 5: Verohallinnon organisaatiokaavio (Verohallinto 2021)

Edellä esitetystä kuviossa 5 on kerrottu Verohallinnon organisaatorakenne. Kokonaisuudessaan Verohallinnossa työskenteli vuoden 2019 lopussa 5127 henkilöä, joista noin 74 % oli naisia. Verohallinnon henkilöstöstä suurin osa on siis naisia. Viime vuonna miesten osuus henkilöstöstä kuitenkin hieman kasvoi. Henkilökierto on Verohallinnossa käytössä, kuten muissakin valtionhallinnon työpaikoissa. Verohallinnossa henkilökierto toteutetaan noudattaen valtionhallinnon ohjeistusta. (Verohallinto 2021.)

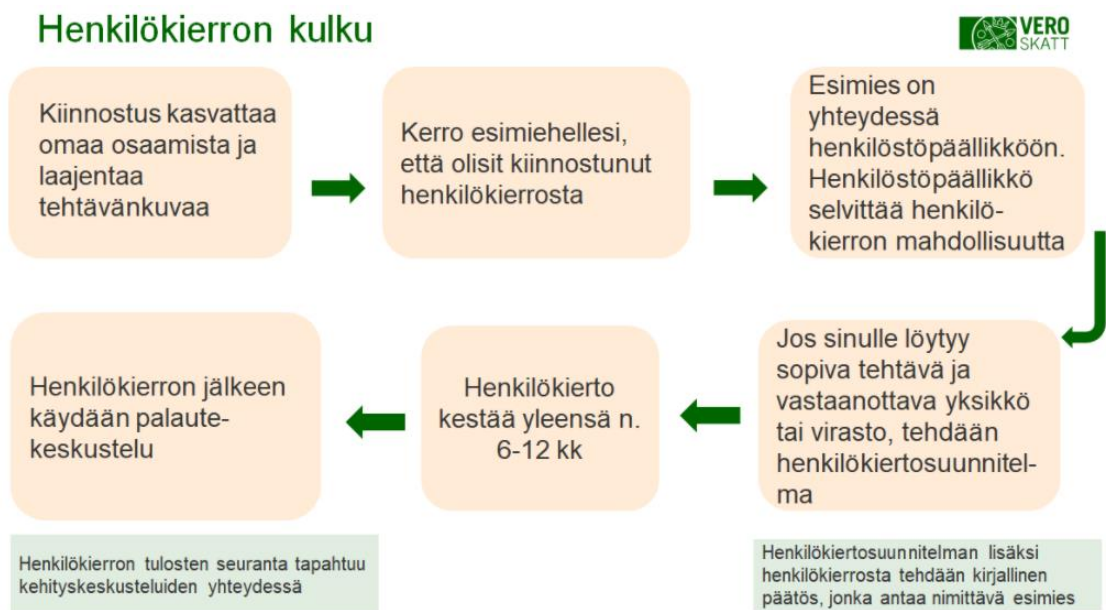
### 6.1 Henkilökierto Verohallinnossa

Henkilökiertoa toteutetaan Verohallinnossa Valtionhallinnon yleisen ohjeen mukaisesti. Verohallinnon intranetissä on ohjeistus ja tietoa henkilökierron prosessista. Ohjeistus ja tiedot pohjautuvat Valtionhallinnon yleiseen ohjeistukseen henkilökierron prosessista. Verohallinnon oman ohjeen mukaan henkilökierrolla tarkoitetaan suunnitelmallista, määräaikaista ja vapaaehtoista siirtymistä omasta työtehtävästä toiseen. Lähtökohtana on, että palvelussuhde omaan työnantajaan säilyy henkilökierron ajan. Verohallinnon ohjeistuksen mukaan henkilökierron tulee sopia oman lähiesimiehen kanssa. Tällöin oman esimiehen kanssa mietitään henkilökierron kohde, tavoitteet ja kesto. Esimiehen vastuulla on se, että henkilökierto vastaa toiminnan tavoitteita. Henkilökierto kuitenkin edellyttää myös työntekijän omaa aktiivisuutta ja halua kehittää osaamistaan. (Verohallinto intranet 2021.)

Verohallinnon ohjeistuksessa on määritelty henkilökierron tavoitteet seuraaviksi: asiantunteumuksen laajentaminen ja syventäminen, uusien verkostojen luominen, työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen, uusien työmenetelmien ja prosessien kehittäminen ja henkilön valmentaminen uusiin tehtäviin. (Verohallinto intranet 2021.)

## 6.2 Henkilökierron toimintamalli Verohallinnossa

Verohallinnon strategisena päämääränä on olla uudistumiskykyinen organisaatio sekä vahvistaa henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa suunnitelmallisesti. Osaamisen kehittäminen ja rekrytoinnit perustuvat strategiseen henkilöstösuunnitelmaan. Urasuunnittelun tuleekin olla kiinteässä yhteydessä tulevaisuuden osaamiseen ja Verohallinnon osaamistarpeet tunnistaa strategialähtöisesti sovittamalla yhteen organisaation ja työntekijän kehittämistarpeet. Strateginen henkilöstösuunnittelu toimii urasuunnittelun lähtökohtana. Toimiva urasuunnittelu on yhtenäistä ja järjestelmällistä kokonaisuudessaan Verohallinnossa. Verohallinnon oman urapolitiikan mukaan uralla siirtyminen on mahdollista sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Henkilökiertomahdollisuuksia käytetään yhtenä keinona henkilöstön kehittämiseksi. (Verohallinto Hallintoyksikkö 2020.)



Kuvio 6:Henkilökierron kulku Verohallinnossa (Verohallinto intranet 2021)

Kuviossa 6 on avattu henkilökierron kulkua Verohallinnossa. Kuvio kertoo mielestäni hyvin henkilökierron kulun yksinkertaistettuna.

Verohallinnon ohjeistuksen mukaan henkilökierto voidaan toteuttaa sisäisenä, ulkoisena tai kansainvälisenä. Sisäisessä henkilökierrossa jakso toteutetaan omassa yksikössä tai yksiköiden välillä. Sisäinen henkilökierto edistää henkilöstön osaamisresurssien tarkoituksenmukaista ja

joustavaa käyttöä ja hyvien työkäytäntöjen leviämistä Verohallinnossa. Ulkoisessa henkilökierrossa henkilökiertopaikka hankitaan toisesta julkisen sektorin organisaatiosta. Ulkoiseen henkilökiertoon liittyen henkilön tulisi itse etsiä aktiivisesti paikkaa. Kolmas vaihtoehto on kansainvälinen henkilökierto, joka on tärkeä keino hankkia tietoa ja vaihtaa näkemyksiä koulutuksen ja työelämän alueilla. Osallistumalla kansainväliseen henkilökiertoon Verohallinto pyrkii: henkilöstön kehittämiseen, hallinnon kehittämiseen, vaikuttamaan kansainvälisellä tasolla tehtäviin päätöksiin sekä levittämään jo hyväksi havaittuja käytäntöjä. (Verohallinto Hallintoyksikkö 2020.)

Henkilökierron prosessi on samanlainen kuin aikaisemmin tässä työssä kuviossa 2 esitetty Valtionhallinnon henkilökiertoprosessi.

## 7 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy usein ajatus, että todellisuus on moninainen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta voidaan yleisesti todeta, että tutkimuksenä on yleensä löytää ja paljastaa tosiasioita. Yleensä tarkoituksena ei ole todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156-157.)

Tutkimusosuuden aineiston hankintaan käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastateltavina on henkilökierrossa olleita Verohallinnon työntekijöitä. Haastattelu on siinä mielessä ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suoraan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tästä on etuja ja haittoja. Teemahaastattelussa on se etu, että se ei sido haastattelua tiettyyn muottiin. Teemahaastattelussa ei ole tarkasti määritelty haastattelukertojen määrää, eikä myöskään sitä, kuinka syvälle haastattelussa mennään aiheeseen. Teemahaastattelun nimi kertoo sen, että mikä teemahaastattelussa on kaikkein oleellisinta. Teemahaastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen sisällä. Tämä vapauttaa haastattelua tutkimuksen tekijän näkökulmasta ja antaa haastateltavan äänelle mahdollisuuden tulla kuulluksi. Teemahaastattelussa otetaan huomioon ihmisten asioille muodostamat erilaiset tulkinnat ja merkitykset. Teemahaastattelu onkin haastattelumenetelmänä lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 47-48.) Mielestäni laadullinen tutkimus ja valittu aineistonkeruumenetelmä muodostavat luotettavan pohjan työlle ja tuloksien luotettavuudelle. Mielestäni tähän aiheeseen toimii paremmin laadullinen tutkimus. Haastateltavat ovat samasta organisaatiosta, joten mielestäni se nostaa tulosten luotettavuutta, sillä työntekijät uskaltavat vapaammin keskustella.

Kvalitatiivisen aineiston keruun yhteydessä käytetään yleensä saturaation käsitettä, joka tarkoittaa riittävyyttä tai kylläisyyttä. Käsitteellä tarkoitetaan lähtökohtaisesti sitä, että tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä sitä, että kuinka paljon sitä kerätään. Esimerkiksi haastatteluita voi tehdä niin monta, että ne tuovat tutkimusongelman kannalta merkittävää dataa. Aineiston todetaan olevan riittävä silloin kun samat asiat alkavat kertaantua. Silloin voidaan puhua saturaation toteutumisesta. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 169.)

## 8 Tutkimusosio ja aineiston hankinta

Tarkoituksena tässä työssä on tutkia henkilökierron vaikutusta yksilön ja organisaation osaamisen kehittämiseen ja motivaatioon. Työn tavoitteena on saada muodostettua tuloksia toimeksiantajalle liittyen henkilökierron osaamisen kehittämiseen ja motivaation muutokseen.

Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 156-157.)

Tutkimusosiota varten haastattelin Verohallinnon työntekijöitä, jotka ovat olleet henkilökierrossa. Teemahaastattelu on jaettu kahteen eri teemaan. Teema 1 on henkilökierto osaamisen kehittäjänä ja teema 2 on henkilökierron vaikutus motivaatioon. Tutkimusaineiston hankinta toteutettiin yksilöhaastatteluilla. Haastattelut olisi ollut mahdollista toteuttaa mahdollisesti myös pari- tai ryhmähaastatteluina, mutta mielestäni yksilöhaastattelu oli tähän aiheeseen hyvä valinta. Tutkimusten mukaan haastateltavat saattavat olla vapautuneimpia, kun muitakin henkilöitä on paikalla. Tutkimusten mukaan myös yksilöhaastattelussa henkilö voi olla vapautunut ja luonteva. Haastattelumuodon valinta riippuu suuresti siitä, minkälainen aihe tutkimuksella on ja keitä haastateltavat ovat. (Hirsjärvi ym. 2017, 197.) Valitsin tähän aiheeseen pohjautuen ryhmähaastattelun siitä syystä, että koin haastateltavien pystyvän vapautuneemmin vastaamaan kysymyksiin. Uskaltavat paremmin kertoa omia kokemuksiaan henkilökiertoon liittyen, kun ei tarvitse pelätä sanomisiaan. Haastateltavina oli verohallinnon työntekijöitä ja kaikki haastateltavat olivat Sisä-Suomen verotoimiston sisältä. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelulomakkeen mukaisesti (Liite 1). Haastatteluiden toteuttamiseen käytettiin Microsoft Teams-sovellusta ja haastatteluiden ajankohta sovittiin haastateltavien kanssa etukäteen. Haastatteluihin oli varattu aikaa 30 minuuttia haastattelua kohden. Haastateltaville tehtiin etukäteen selväksi, että haastattelut toteutetaan anonyymisti, jolloin kenenkään nimeä ei käytetä opinnäytetyössä. Seuraavassa taulukossa on esitelty haastateltavat anonyymisti ja siinä on listattu haastateltavien taustatiedot.

## 8.1 Haastateltavat

Edellä olevassa taulukossa 1 on esitelty haastateltavat. Taulukossa on kerrottu haastateltavien sukupuoli, virkaikä Verohallinnossa ja henkilökiertojakson pituus. Haastateltavista ei puhuta tässä työssä nimillä, vaan käytän heistä nimikkeitä verosihteeri 1 jne.

Haastateltava	Sukupuoli	Virkaikä	Henkilökiertojakson pituus
Verosihteeri 1	Nainen	25 vuotta	6 kuukautta
Verosihteeri 2	Nainen	4 vuotta	6 kuukautta
Verosihteeri 3	Nainen	39 vuotta	8 kuukautta
Verosihteeri 4	Nainen	39 vuotta	1 vuosi

Taulukko 1:Haastateltavat

Verosihteeri 1 on nainen, jonka virkaikä eli työskentelyvuodet Verohallinnossa on 25 vuotta. Hän kertoi, että oli henkilökiertossa vuoden 2017 lopusta kuuden kuukauden jakson. Hän kertoi työskennelleensä verosihteerinä vuosikausia samoissa tehtävissä ennen henkilökiertojaksoa. Henkilökiertoon hän siirtyi Verohallinnon tietohallintoyksikköön henkilöverotusyksiköstä, silloin oli vielä erikseen henkilöverotusyksikkö, mutta nykyään on verotusyksikkö varsinaista verotustyötä tekeville. Tietohallintoyksikössä työtehtävät olivat sovellustuessa ICT-palveluneuvojina. Verosihteeri 1 hakeutui henkilökiertoon ilmoittamalla esimiehelle halukkuutensa henkilökiertoon. Henkilökiertoon hakeutuminen toteutui siis henkilön omasta aloitteesta.

Verosihteeri 2 on nainen ja hänen virkaikänsä on haastatteluhetkellä neljä vuotta. Koulustaustaltaan verosihteeri 2 on alemman korkeakoulututkinnon suorittanut. Henkilökierto jakso oli kesäkuusta 2019 eteenpäin ja kestoltaan kuusi kuukautta. Hän siirtyi henkilökiertoon Verohallinnon sisällä hallintoyksikön manageritiimiin palveluvastaavaksi. Ennen henkilökiertojakso tehnyt verosihteerin nimikkeellä verotustehtäviä. Verosihteeri 2 hakeutui henkilökiertoon sisäisen haun kautta eli Verohallinnossa haettiin henkilökiertoon halukasta henkilöä. Hän ilmoitti esimiehelle halukkuuden lähteä ja sai lopulta paikan.

Verosihteeri 3 on nainen, joka on tehnyt pitkän työskentelyuran Verohallinnossa. Hänen virkaikänsä haastatteluhetkellä on noin 39 vuotta. Hänen henkilökiertonsa sijoittuu vuoteen

2004 ja hän hakeutui siihen omasta aloitteesta. Verosihteeri kertoo hakeutuneensa henkilökiertoon omasta aloitteestaan menemällä suoraan kysymään mahdollisuutta päästä henkilökiertoon toiseen verotoimistoon. Hän siirtyi tekemään pääasiassa samoja työtehtäviä kuin aikaisemminkin, mutta eri verotoimistossa. Hänen varsinainen virkapaikkansa sijaitsee Keski-Suomessa, mutta siirtyi henkilökiertoon Helsingin verotoimistoon. Halusi päästä näkemään, miten töitä tehdään eri lailla toisessa toimistossa. Henkilökiertojakson pituus oli 8 kuukautta, jonka jälkeen palasi omaan toimistoon takaisin.

Verosihteeri 4 on nainen ja hänen virkaikänsä Verohallinnossa on 39 vuotta. Henkilökiertojakso oli kestoaltaan vuoden mittainen ja alkoi vuonna 2017. Hakeutui henkilökiertoon sisäisen haun kautta. Henkilökierto toteutettiin Verohallinnon sisällä, mutta siirtyi toiseen yksikköön täysin erilaisiin työtehtäviin. Siirtyi lopulta henkilökiertojakson jälkeen takaisin omiin vanhoihin työtehtäviin, mutta sai sitten lopulta pysyvän siirron samoihin työtehtäviin, joita oli tehnyt henkilökierron ollessaan.

## 8.2 Haastattelut ja aineiston analysointi

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams-sovelluksen välityksellä. Haastatteluihin osallistuvat henkilöt etsittiin ja haastatteluiden ajankohta sovittiin haastateltavan kanssa etukäteen hyvissä ajoin. Haastatteluihin oli varattu aikaa haastateltavaa kohden puoli tuntia. Haastattelut toteutettiin valmiiksi tehtyjen haastattelulomakkeiden perusteella ja tarkoituksena oli, että haastattelu pohjautuu valmiiden kysymysten ja teemojen ympärille. Haastatteluissa muodostui keskustelua haastateltavien kanssa muutenkin yleisesti henkilökierron ja mielestäni se oli hyvä asia, sillä siinä sai samalla laajempaa kokonaiskuvaa henkilökierron kokemuksesta. Haastattelulomakkeissa kysymykset oli jaettu kahden eri teeman alle. Teemat olivat: Henkilökierto osaamisen kehittäjänä (Teema 1) ja henkilökierron vaikutus motivaatioon (Teema 2).

Aineiston analysointiin liittyen ei aina ole selvää se, että milloin aineistoa ruvetaan analysoidaan. Yleinen ajattelumalli on se, että aineistoa aletaan analysoida sen jälkeen, kun aineisto on hankittu ja jäsenelty. Kun aineisto on saatu kerättyä, on hyvä aloittaa analysointi heti. Tämä johtuu siitä, että aineisto inspiroi silloin paremmin tekijää. Aineiston analysointiin on olemassa monia eri keinoja ja tapoja. Pääperiaate on valita yksinkertaisesti sellainen analysointitapa, joka auttaa parhaiten tuomaan vastauksen tutkimustehtävään tai ongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2002, 209-210.)

## 9 Johtopäätökset ja tulokset

Tulosten analysoinnin jälkeen työ ei ole valmis. Tuloksista tulee lähtökohtaisesti muodostaa johtopäätökset, joka tarkoittaa tulosten selittämistä ja tulkitsemista. Tällä tarkoitetaan sitä,

että työn/tutkimuksen tekijä pohtii tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2002, 211.)

### 9.1 Henkilökierron vaikutus osaamisen kehittämiseen

Tässä luvussa esitellään haastatteluiden tulokset Teeman 1 osalta, joka on henkilökierto osaamisen kehittäjänä.

Kysymykseen siitä, millä tavalla henkilökierto kehitti omaa ja organisaation osaamista kaikkien haastateltavien vastaukset olivat samansuuntaisia ja vastausten perusteella voidaan todeta, että henkilökierto kehitti jokaisen haastateltavan osaamista. Yleisellä tasolla osaamisen koettiin kehittyneen, mutta jokaisella haastateltavalla hieman eri tavalla. Riippuu tietenkin siitä, missä oli henkilökierrossa ja siitä, miten henkilökierto yleisesti tuki varsinaisesti omia työtehtäviä. Verosihteeri 3 kertoi oman osaamisen kasvaneen henkilökiertojaksolla, vaikka tekikin pääasiassa samoja työtehtäviä kuin omassa yksikössään. Tapaukset olivat kuitenkin kokonaisuutena erilaisia, joten oma osaaminen laajentui sen myötä. Hän nosti esiin myös sen, että hänen ruotsin kielen taito lisääntyi huomattavasti, sillä henkilökierrossa hän hoiti myös ruotsinkielisiä asiakkaita ja heidän tapauksiaan. Hän myös kertoi, että pystyi tuomaan henkilökierrossa omaa osaamistaan henkilökiertoyksikköön ja auttamaan siellä virkailijoita. Varsinaisesti omaan organisaatioon hän ei juurikaan pystynyt tuomaan uutta osaamista, sillä uuden osaaminen liittyi tapauksiin, joita ei hänen omassa organisaatiossaan tehty siihen aikaan. Verosihteeri 1 kertoi, että oma osaaminen kasvoi yleisellä tasolla henkilökierrossa paljonkin ja varsinkin sovellusosaaminen kasvoi huomattavasti. Sai paljon oppia sovelluksiin liittyen, jota pystyi sitten hyödyntämään taas omassa työssään. Hän kertoi, että uuden oppiminen paransi lopulta oman työn tekemistä. Verosihteeri 2 kertoi myös, että henkilökierrossa hän sai uutta osaamista sovelluksiin liittyen ja sitä kautta oppi ymmärtämään uudesta näkökulmasta omaa varsinaista työtään. Verosihteeri 4 vastasi, että oma osaaminen kasvoi todella paljon henkilökiertojakson aikana, koska työtehtävä oli täysin uutta ja pääasiassa uuden oppimista.

Suurempia haittoja tai haasteita ei henkilökiertoon liittyen noussut esiin. Verosihteeri 1 mainitsi haastattelussa haasteena sen, että henkilökierto jakson pituus oli vain kuusi kuukautta, joten se aiheutti omaa haastetta henkilökiertojaksoon. Toisaalta hän mainitsi sen, että jos henkilökierto olisi ollut kestoaltaan pidempi, olisi omaan työhön ja omaan yksikköön palaaminen ollut haasteellisempaa. Se olisi johtunut siitä, että olisi ollut pidempään poissa omista työtehtävistä ja sitä kautta pääseminen taas niin sanotusti sisälle omaan työhön olisi ollut vaikeampaa. Hän mainitsi myös sen, että hänen mielestään omalla suhtautumisella pystyy vaikuttamaan paljon kokonaisuuteen. Hänelle tuli mieleen myös byrokratia henkilökiertojaksoon liittyen, joka muodosti omaa haastetta ennen henkilökiertojaksoa. Toisaalta hän mainitsi, että ohjeistuksen mukaan siinä pitääkin mennä. Verosihteeri 2 kertoi, että hänen mielestään henkilökierrosta ei ollut haittaa eikä myöskään haasteita tullut mieleen. Hänen mielestään

päinvastoin. Verosihteerit 3 ja 4 olivat haastattelussa myös samoilla linjoilla kuin verosihteeri 2, heidän mielestään henkilöierrosta oli heille pelkkää hyötyä. Kokonaisuudessaan siis henkilökiertojaksossa ei koettu olevan yleisesti suurempia haasteita tai haittaa. Ainoana nousi Verosihteeri 1:sen mainitsema henkilökiertojaksos lyhytkestoisuus, joka toi omat haasteensa.

Verosihteeri 1 kertoi haastattelussa oman osaamisen kehittyneen henkilöierrossa. Hän kertoi haastattelussa, että ehkä hieman yllättyi siitä, miten nopeasti pystyi oppimaan henkilöierrossa hänelle uutta työtehtävää. Tähän pohjautuen hänen mielestään osaaminen kehittyi henkilöierrossa enemmän ja nopeammin kuin oli ennalta ajatellut. Haastattelussa verosihteeri 2 kertoi, että ei ollut oikeastaan ennen henkilökiertoa ajatellut sitä, kuinka paljon oma osaaminen kehittyi henkilöierrossa. Kertomansa mukaan oli ennestään ajatellut, että lähtee oppimaan uutta henkilöierrossa ja ei ollut tehnyt tarkempaa ajatusta oman osaamisen kehittymisen määrän suhteen. Verosihteeri 3 ajatteli ennen henkilökiertoa, että osaaminen ei varmaankaan huomattavasti kasva, sillä henkilöierrossa työtehtävät ovat samankaltaisia. Kuitenkin uuden oppimista erilaisten tapausten suhteen tapahtui ja ruotsin kielen taito parantui. Sen perusteella hän oli sitä mieltä, että oma osaaminen kehittyi hieman enemmän kuin oli ennen henkilökiertoa ajatellut. Verosihteeri 4 vastasi tähän kysymykseen, että ei ollut ennen henkilökiertojaksoa ajatellut osaamisen kehittymistä sen tarkemmin, joten ei osannut paremmin arvioida asiaa.

Henkilökiertojaksoson pituuteen liittyen haastateltavat olivat samoilla linjoilla. Verosihteeri 1 ja 2 kertoivat henkilökiertojaksoson pituudeksi 6kk, verosihteeri 3:sen henkilökiertojakso kesti 8kk ja verosihteeri 4 kertoi jaksoson pituudeksi vuoden. Haastatteluissa tuli ilmi, että oman osaamisen kehittämisen ja uuden oppimisen kannalta alle vuoden henkilökiertojakso koettiin osaltaan liian lyhyeksi. Verosihteeri 2 kertoi, että hänellä oli vielä kesälomakin välissä, joten henkilökiertojakso jäi oikeastaan viiden kuukauden mittaiseksi. Alle vuoden ajan henkilöierrossa olleet olivat yhtenäisesti sitä mieltä, että oman osaamisen kehittäminen olisi ollut suurempaa, jos henkilökiertojakso olisi ollut pidempi. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että henkilökiertojaksoson sopiva pituus osaamisen kehittämisen kannalta riippuu myös työtehtävistä. Haastateltavat kuitenkin painottivat sitä, että osaaminen kaikilla kuitenkin kehittyi jaksoson aikana ja pääsi hyvin tekemään tehokkaasti töitä henkilöierrossa. Verosihteeri 4 kertoi, että vuoden pituinen henkilökiertojakso oli sopiva ja hänen mielestään ei saisi olla lyhyempi jakso osaamisen kehittämisen kannalta. Yleisesti henkilökiertojaksoson pituuden riittävyys vaikutti myös se, että alussa menee aikaa esimerkiksi perehtymiseen ja uuteen työtehtävän sisäistämiseen. Perehtymiseen menevä aika vaihtelee työtehtävästä ja työntekijästä.

Henkilökiertojaksosossa kertyneen osaamisen hyödyntämiseen omassa organisaatiossa haastateltavien vastaukset hieman vaihtelivat. Verosihteerit 2, 3 ja 4 kertoivat, että kertynyttä uutta osaamista ei varsinaisesti hyödynnetty omassa organisaatiossa. Verosihteeri 2:sen osalta tämä johtui siitä, että henkilökiertojaksoson jälkeen hän oli takaisin omassa organisaatiossa ja omissa

työtehtävissä vain kuukauden verran ja siirtyikin sitten takaisin yksikköön, jossa oli henkilökierrossa. Verosihteeri 3 ja 4 kertoivat, että uutta osaamista ei juurikaan saatu hyödynnettyä omassa organisaatiossa, koska uuden osaaminen liittyi asioihin, joita ei omassa organisaatiossa tehty. Verosihteeri 1 oli haastateltavista ainoa, jonka osaamisen kehittymistä ja uuden oppimista pystyttiin hyödyntämään esimerkiksi uuden sovellusosaamisen myötä. Hän pystyi omassa organisaatiossa auttamaan työkavereita lisääntyneen sovellusosaamisen myötä. Miellenkiintoisena asiana nousi esiin se, että hänen osaamistansa pystyttiin hyödyntämään myös vastaanottavassa organisaatiossa. Hän painotti myös verkostoitumista ja sitä kautta osaamisen jakamista yli yksikkörajojen. Sama asia nousi esiin myös verosihteeri 4 haastattelussa. Verkostoitumisen kautta saa uusia työkavereita ja sen kautta pystytään kysyä apua toiselta. Verkostoitumista kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä ja hyvänä asiana.

Henkilökiertojakson vaikutuksesta työtehtävissä ja uralla etenemiseen vastaukset olivat positiivisia. Pääasiassa haastateltavat kokivat, että henkilökiertojaksolla on positiivista vaikutusta työtehtävissä ja työuralla etenemiseen. Verosihteeri 1 kertoi, että henkilökierto jakson myötä hän on uskaltanut rohkeammin tekemään uusia työtehtäviä ja saanut enemmän luottamusta omaan tekemiseen. Verosihteeri 2 painotti, että henkilökiertojakso on ehdottomasti hyvä asia CV:ssä. Hänen kohdallaan henkilökierto avasi uusia ovia, koska hänet palkattiin myöhemmin henkilökierto yksikköön. Hänen mielestään henkilökierto antoi myös hyvää näkökulmaa siihen, että mitä työtä haluaa jatkossa tehdä. Verosihteeri 3 mielestä henkilökierrolla ei välttämättä ollut suoraa vaikutusta työtehtävissä tai työuralla etenemiseen. Verosihteeri 4 mielestä henkilökiertojaksolla voi olla suurta vaikutusta työuralla etenemiseen, sillä hänet palkattiin myöhemmin yksikköön, jossa oli ollut aikaisemmin henkilökierrossa.

## 9.2 Henkilökierron vaikutus työmotivaatioon

Tässä luvussa esitellään haastatteluiden tuloksen teeman 2 osalta, joka on henkilökierron vaikutus työmotivaatioon.

Kaikkien haastateltavien osalta nousi esiin se, että työmotivaatio yleisesti parani henkilökierron myötä. Haastatelluissa nousi esiin se, että henkilökierto antoi nostetta työmotivaatioon uuden oppimisen ja erilaisten työtehtävien myötä. Yleisesti voidaan todeta, että kaikki kokivat vaihtelun tekevän hyvää. Varsinkin verosihteerit 1,3 ja 4 kokivat vaihtelun omiin työtehtäviin vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon. Kukaan haastateltavista ei maininnut, että henkilökierrolla olisi ollut kokonaisuudessaan negatiivista vaikutusta työmotivaatioon.

Haastatelluissa keskusteltiin työmotivaation muuttumisesta suuntaan tai toiseen henkilökiertojaksoon lähtiessä, jakson aikana ja sen jälkeen. Kaikkien haastateltavien osalta työmotivaatio parani henkilökierrossa. Verosihteerit 1,2 ja 3 kertoivat, että omaan organisaatioon palatessa saivat pidettyä paremman työmotivaation yllä. Verosihteeri 4 kokemuksen mukaan työmotivaatio hieman laski, kun piti palata omaan yksikköön. Tämä johtui hänen mukaansa siitä,

että oli tiedossa, että hänen omat työtehtävänsä keskitettäisiin jatkossa toiseen yksikköön. Verosihteeri 1 kertoi, että hänellä oli hyvä työmotivaatio palata omiin töihinsä henkilökiertojakson jälkeen, koska hänellä oli ikävä asiakkaita. Henkilökierrossa ei saanut olla suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, joten sitä oli ikävä.

Parantunut työmotivaation vaikutus omaan työtehoon ja aikaansaavuuteen nähtiin positiivisena. Kaikki haastateltavat kertoivat, että parantunut työmotivaatio auttoi parantamaan työtehoa ja sitä kautta sai aikaan enemmän. Verosihteeri 3 kertoi, että parantunut työmotivaatio näkyi suoraan hänen kohdallaan valmistuneiden tapauksien määrässä. Se pystyttiin toteamaan suoraan esimiehen kanssa käydyissä keskusteluissa. Parantuneen työmotivaation vaikutus työtehtävissä kehittymiseen nähtiin haastateltavien keskuudessa positiivisena nosteenä. Verosihteeri 1 mielestä pystyi palvelemaan asiakkaita paremmin, kun työmotivaatioon sai uutta nostetta. Verosihteeri 3 kertoi, että parantuneen työmotivaation myötä sai varmuutta omaan tekemiseen. Parantunut työmotivaatio auttoi kehittymään työtehtävissä, kun parantunut työmotivaatio auttoi nostamaan työtehoa ja sai sitä kautta enemmän aikaan.

Viimeisenä kysymyksenä kysyin haastateltavilta sitä, että lähtisikö työntekijä uudelleen henkilökiertoon, jos mahdollisuus tulee. Kaikki haastateltavat sanoivat, että lähtisivät mielellään uudelleen. Verosihteeri 2 painotti sitä, että lähtisi ehdottomasti uudelleen, mutta vain aitoon henkilökiertoon. Aidolla henkilökierrolla tarkoitti sitä, että henkilökiertoa ei toteuteta työvoimapulan paikkaamisen takia.

### 9.3 Johtopäätökset

Johtopäätökset on muodostettu pohjautuen opinnäytetyön alussa oleviin tutkimuskysymyksiin, jotka olivat:

- Miten henkilökierto kehittää yksilön ja organisaation osaamista?
- Minkälainen vaikutus henkilökierrolla on yksilön motivaatioon?

Ensin johtopäätökset henkilökierron osaamisen kehittämisen osalta. Haastatteluiden tuloksien pohjalta voidaan todeta, että henkilökierto kehittää yksilön osaamista ja myös organisaation osaamista. Osaamisen kehittyminen kuitenkin vaihtelee yksilökohtaisesti ja jokaisessa henkilökiertojaksossa eri lailla. Jokainen henkilökiertoon osallistuva työntekijä on yksilö ja osaamisen kehittyminen vaihtelee paljonkin riippuen siitä, minkälaista työtehtävää työntekijä henkilökierrossa tekee ja minkälainen on hänen aikaisempi osaamistaustansa. Voidaan myös todeta, että osaamisen kehittymisen laajuus vaihtelee henkilökiertojakson pituuden mukaan. Haastatteluiden tulosten perusteella voidaan todeta, että osaamisen kehittymisen kannalta henkilökiertojakson pituuden olisi hyvä olla vuosi. Osaamisen kehittyminen voi olla suurella tasolla myös lyhyemmällä jaksolla. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että henkilökierto kehittää yksilön osaamista aina. Kuitenkin osaamisen laajuus ja se, että minkälaista uutta

osaamista kehittyä, vaihtelee riippuen henkilökiertojakson työtehtävistä ja pituudesta. Johtopäätöksenä voidaan sanoa myös se, että henkilökierrosta ei ainakaan haastateltavien kohdalla ole ollut mitään haittaa. Organisaation osaamisen kehittämisen osalta voidaan todeta, että henkilökierto kehittää organisaation osaamista, koska yksilöiden osaaminen kasvaa. Haasteena organisaation osaamisen kehittämiseen voidaan kuitenkin todeta se, että työntekijän kehittyneyttä ja uutta osaamista ei välttämättä pystytä hyödyntämään omassa organisaatiossa. Tulosten perusteella voidaan tehdä kuitenkin johtopäätös, että henkilökierto kehittää parhaimmillaan organisaation osaamista paljonkin. Organisaation osaamisen kehittyminen vaihtelee kuitenkin riippuen siitä, että minkälaisissa työtehtävissä henkilö on ollut henkilökierrossa ja miten sitä voidaan hyödyntää omassa organisaatiossa. Huomattavaa on kuitenkin se, että henkilökiertoon lähtevä työntekijä voi laajentaa vastaanottavan organisaation osaamista omalla osaamisellaan. Organisaatioiden ja yksiköiden osaamisen kehittämisen kannalta voidaan todeta, että verkostoituminen parantaa yhteistyötä ja sitä kautta osaamisen jakamista yleisellä tasolla.

Työmotivaation muutoksen osalta voidaan haastatteludatan perusteella todeta, että henkilökierrolla on positiivista vaikutusta työntekijän työmotivaatioon. Haastatteluiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että henkilökierto nostaa työntekijän työmotivaatiota yleisesti. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työmotivaatio nousee pääasiassa uuden oppimisen ja vaihtelun vaikutuksesta. Tämä johtopäätös voidaan tehdä ainakin haastateltavien osalta. Tulosten perusteella voidaan todeta, että työmotivaation nousu on suurinta henkilökiertoon lähtiessä ja henkilökierron aikana. Haastatteluiden aineiston osalta voidaan muodostaa myös johtopäätös siitä, että henkilökierron myötä parantunut motivaatio ja henkilökiertojakso auttaa nostamaan työmotivaatiota työntekijän omaa työtä kohtaan. Parantunut työmotivaatio nostaa työntekijän työtehoa, joka taas antaa organisaatiolle suurta hyötyä. Tällä on merkitystä esimerkiksi palkkaukseen, sillä Verohallinnossa palkassa on mukana henkilökohtainen lisä, joka muodostuu henkilön oman suorittamisen mukaan. Toisaalta on kuitenkin mahdollista, että työmotivaatio omaa työtä kohtaan alenee. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että työntekijä kokee henkilökierron työtehtävät mieluisiksi ja sen takia ei välttämättä omat vakinaiset työtehtävät tunnu motivoivalta. Työntekijän kaipuu omiin työtehtäviin voi myös nostattaa työmotivaatiota omaa työtä kohtaan, sillä kun on ollut hetken poissa omista työtehtävistä, voi omia työtehtäviä ja esimerkiksi asiakkaita tulla ikävä. Näin kävi haastateltavista verosihteeri 1:sen kohdalla. Johtopäätöksenä voidaan muodostaa vielä se, että positiivinen kokemus ja ajatus henkilökiertojakson vaikutuksesta työuralla ja työtehtävissä etenemiseen voivat nostattaa myös osaltaan työmotivaatiota yleisellä tasolla. Voidaan todeta, että haastatteluiden tulokset vahvistavat työn teoriaosuudessa kerrottua ajatusta, että henkilökierto on osaamisen kehittämisen menetelmä ja sillä todella saadaan aikaan osaamisen kehittymistä.

Mielestäni haastateltavien henkilöiden määrä tähän työhön oli sopiva ja riittävä. Näistä haastatteluista saatu aineisto oli mielenkiintoista ja mielestäni aineiston analysointi onnistui hyvin ja sain muodostettua johtopäätökset. Tutkimuskysymyksiin sain muodostettua vastaukset.

#### 9.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Virheiden syntymistä yritetään yleisesti aina välttää, kuitenkin silti luotettavuus ja pätevyys tutkimuksissa vaihtelevat. Luotettavuuden arviointiin on olemassa monia erilaisia mittareita ja tapoja. Luotettavuuden ja pätevyyden arviointiin liittyen puhutaan yleensä kahdesta termistä, jotka ovat reliiabelius ja validius. Reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliiabelius siis tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius taas tarkoittaa pätevyyttä. Esimerkiksi tähän työhön liittyen validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoitus. Kvalitatiivissa tutkimuksissa nämä käsitteet ovat kuitenkin saaneet erilaisia tulkintoja. Kyseiset käsitteet ovatkin alun perin syntyneet kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyvinä ja niiden käyttöä pyritään kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein välttämään. Kaikkien tutkimuksien luotettavuutta ja pätevyyttä tulee kuitenkin jollain tavalla arvioida, vaikka kyseisiä käsitteitä ei haluaisikaan käyttää. (Hirsjärvi ym. 2002, 213-215.)

Reliabeliutta en tämän työn osalta käsitteenä arvioi sen paremmin, koska käsite nitoutuu paremmin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kuitenkin uskoisin, että jos tutkimuksen tekisin uudestaan ja haastateltavat olisivat vaihtuneet, olisivat tulokset samansuuntaisia. Mielestäni valittu tutkimusmenetelmä toimi tähän työhön liittyen hyvin ja saadut tulokset ovat kokonaisuudessaan päteviä. Kerätyn aineiston perusteella pystyttiin muodostamaan vastauksia ja johtopäätöksiä asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten voidaan todeta, että menetelmä oli oikea ja sopiva. Tutkimustulosten luotettavuutta lisää se, että tutkimuksen tekijä ja haastateltavat olivat samasta organisaatiosta. Tämä mielestäni vaikutti siihen, että syntyi vapaampaa keskustelua. Teoriaosuuteen pyrin muodostamaan mahdollisimman hyvä tietoperustan erilaisista lähteistä, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan lähtökohtaisesti sitä, että noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen tekijän tulee huolehtia tästä itse. (Helsingin yliopisto 2021.) Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa esimerkiksi rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Lisäksi se tarkoittaa, että tulee valita eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä tutkimuksen toteuttamiseen. Tarvittavien tutkimuslupien hankinta sisältyy myös eettisyyteen. (Jyväskylän yliopisto 2021.) Työssä noudatettiin eettisiä periaatteita ja toimeksiantajan kanssa tehtiin yhteistyötä ja varmistettiin esimerkiksi työhön käytettävän Verohallinnon materiaalin käyttämiseen asianmukainen lupa.

## 10 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada muodostettua tuloksia toimeksiantajalle siitä, että miten henkilökierto kehittää osaamista ja vaikuttaa työmotivaatioon. Tuloksia saatiin muodostettua mielestäni ihan hyvin ja toimeksiantaja voi hyödyntää niitä haluamallaan tavalla. Niistä voi olla hyötyä henkilökiertoprosessiin liittyen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilökierron vaikutusta yksilön ja organisaation osaamisen kehittämiseen ja motivaatioon. Mielestäni tarkoitus säilyi työn edetessä ja mielestäni työssä onnistuttiin tutki-  
maan sitä, mitä pitikin. Lyhyesti yhteenvetona voidaan todeta, että henkilökierto kehittää yksilön ja organisaation osaamista. Kuitenkin samalla voidaan todeta, että osaamisen kehittymisen laajuus ja kokonaisuus vaihtelee kuitenkin henkilökiertojakson ja työntekijän mukaan. Työmotivaation osalta voidaan yhteenvetona todeta, että työmotivaatio nousee yleisesti työntekijöillä henkilökierron myötä. Vaihtelu ja uuden oppiminen ovat tähän vaikuttavia tekijöitä. Työmotivaatio saattaa myös joissain tapauksissa laskea, kun työntekijä palaa omaan työtehtävään henkilökiertojakson jälkeen. Tämä on kuitenkin tapauskohtaista.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että opinnäytetyön aiheen valinta osui kohdalleen, koska mielestäni oli kiinnostava aihe tutkia. Valittu tutkimusmenetelmä toimi mielestäni oikein hyvin ja sillä saatiin muodostettua tuloksia. Aiheeseen liittyen voisi tehdä jatkotutkimuksen, jossa voisi keskittyä enemmän tutkimaan asiaa esimerkiksi syvemmin organisaation kannalta.

## Lähteet

### Painetut

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2017. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Unigrafia.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-Kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Leppänen, L. 2018. Perseelle potkimisen käsikirja. EU: Fitra.

Malmelin, N. 2018. Uudistu & kasva. Helsinki: Viisas Elämä.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

### Sähköiset

Aho, M. 2020. Työelämän liikkuvuus rakentaa uutta työminää. Viitattu 7.3.2021.

<https://valtiolla.fi/tyoelaman-liikkuvuus-rakentaa-uutta-tyominaa/>

eOsmo 2011. Osaamista kehittävä henkilökierto. eOsmo-hanke. Viitattu 6.3.2021.

<http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>

Hankonen, R. 2015. Työkierro vaatii suunnitelman. Tehy-lehti. Viitattu 7.3.2021.

<https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tyokierto-vaatii-suunnitelman>

Hirsimäki, H. 2020. Vierivä virkamies ei sammaloidu. Valtiolla.fi. Viitattu 7.3.2021.

<https://valtiolla.fi/vieriva-virkamies-ei-sammaloidu/>

Hämäläinen, J. 2013. Henkilökierron toteuttamisen mahdollisuus Riihimäen vankilassa henkilökunnan näkökulmasta Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Kerava.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60709/Hamalainen\\_Jari-Pekka.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60709/Hamalainen_Jari-Pekka.pdf?sequence=1)

Helsingin yliopisto 2021. Tutkimusetiikka. Viitattu 11.4.2021.

<https://www.helsinki.fi/fi/tutkimus/vastuullinen-tiede/tutkimusetiikka>

Jyväskylän yliopisto 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 11.4.2021.

<https://www.jyu.fi/fi/tutkimus/tutkimusetiikka/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Kasanen, J. 2016. Osaaminen kiertoon henkilökiertopilotissa. Blogikirjoitus. Valtiokonttori. Viitattu 10.4.2021.

<https://www.valtiokonttori.fi/blogi/osaaminen-kiertoon-henkilokiertopilotissa/>

Kookas 2020. Motivoitunut henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara. Viitattu 1.10.2020.

<https://www.kookas.fi/yritysjyys/johtaminen-ja-henkilosto/motivoitunut-henkilokunta-on-yrityksen-tarkein-voimavara>

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 20.1.2021.

[https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

Mielen ihmeet 2019. Kolme teoriaa työmotivaatiosta. Viitattu 12.4.2021.

<https://mielenihmeet.fi/tyomotivaatio-kolme-teoriaa/>

Peltonen, J. 2018. Henkilökierrosta lisää virtaa ja uusia ideoita. Maa- ja Metsätalousministeriö. Helsinki. Viitattu 2.3.2021.

[https://mmm.fi/documents/1410837/1516683/Mikko\\_Peltonen\\_2018.pdf/2d1b8e7e-ec4a-4330-a355-56506309b004/Mikko\\_Peltonen\\_2018.pdf.pdf](https://mmm.fi/documents/1410837/1516683/Mikko_Peltonen_2018.pdf/2d1b8e7e-ec4a-4330-a355-56506309b004/Mikko_Peltonen_2018.pdf.pdf)

Sitra 2013. Kymmenen syytä osallistua henkilökiertoon. Viitattu 30.9.2020.

<https://www.sitra.fi/uutiset/kymmenen-syyta-osallistua-henkilokiertoon/>

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2017. Mikä meitä liikuttaa. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. E-Kirja. Helsinki: Talentum.

Valtion virkamieslaki 750/1994. Viitattu 23.11.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750>

Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012. Valtiovarainministeriö.

<https://vm.fi/documents/10623/307719/Valtionhallinnon+henkil%C3%B6kierto-opas/e3892bac-ecd7-4c05-8fb5-7e9d364eadeb>

Verohallinto. 2021. Organisaatio. Viitattu 20.3.2021. [https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/)

Verohallinto Hallintoyksikkö 2021. Henkilökierron toimintamalli. Verohallinto intranet.

## Kuviot

Kuvio 1:Opinnäytetyön rakenne .....	7
Kuvio 2: Henkilökierron vaiheet (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 7) .....	11
Kuvio 3: Osaamisen jäävuorimalli (Hätönen 2011). .....	14
Kuvio 4:Kuinka sisäinen motivaatio johtaa hyviin lopputuloksiin(Martela & Jarenko 2014, 34) 16	
Kuvio 5: Verohallinnon organisaatiokaavio (Verohallinto 2021).....	18
Kuvio 6:Henkilökierron kulku Verohallinnossa (Verohallinto intranet 2021) .....	19

## Taulukot

Taulukko 1:Haastateltavat .....	22
---------------------------------	----

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelulomake .....	36
---------------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelulomake

Teemahaastattelulomake

Liite 1

Taustatiedot

Sukupuoli:

Mies

Nainen

Henkilökiertoon hakeutuminen:

Sijaisuus, ulkoinen haku

Sijaisuus, sisäinen haku

Julkinen rekrytointi

Tehtävään määräys

Muu, mikä?

Työskentelyvuodet Verohallinnossa: \_v\_kk

Teema 1.

Henkilökierto osaamisen kehittäjänä

1. Millä tavalla henkilökierto kehitti omaa osaamistasi/organisaation osaamista?
2. Oliko henkilökierrosta mielestäsi jotain haittaa/haasteita? Jos oli, minkälaista?
3. Jos osaaminen kehittyi henkilökierrossa, kehittykö se enemmän vai vähemmän kuin olit ennen henkilökiertoa ajatellut?
4. Miten kuvailisit henkilökiertojakson pituutta ja sitä, oliko jakson pituus riittävä uuden oppimisen ja osaamisen kehittämisen kannalta?
5. Millä tavalla henkilökierrossa mahdollisesti kertynyttä uutta osaamistasi hyödynnettiin omassa organisaatiossa?
6. Minkälaista vaikutusta koet, että henkilökierrolla on työtehtävissä/työuralla etenemiseen? Kohdallasi/yleisesti?

Teema 2.

Henkilökierron vaikutus motivaatioon

1. Minkälaista vaikutusta henkilökierrolla oli työmotivaatioosi?
2. Miten koit työmotivaation muuttuneen henkilökierron aikana? Lähtiessä, kierron aikana, palatessa?
3. Millä tavalla mahdollisesti parantunut työmotivaatio auttoi nostamaan omaa työtehoasi työtehtävissä? Henkilökierrossa tai sen jälkeen?
4. Millä tavalla parantunut työmotivaatio auttoi sinua kehittymään työtehtävissä? Tehokkaampaa työntekoa? (Hyvin motivoitunut työntekijä on tehokkaampi tutkimusten mukaan)

Lähtisitkö uudelleen henkilökiertoon?