



VALTIOVARAINMINISTERIÖ



# Valtionhallinnon henkilökierto-opas

2012



---

VALTIOVARAINMINISTERIÖ  
PL 28 (Snellmaninkatu 1 A) 00023 VALTIONEUVOSTO  
Puhelin 0295 16001 (vaihde)  
Internet: [www.vm.fi](http://www.vm.fi)  
Taitto: Pirkko Ala-Marttila/VM-julkaisutiimi

ISBN 978-952-251-408-0 (nid.)  
ISBN 978-952-251-409-7 (PDF)

Suomen Yliopistopaino Oy – Juvens Print, 2012

---

# Sisällys

<b>1</b>	<b>Valtiovarainministeriön saatesanat</b> .....	5
<b>2</b>	<b>Henkilökierto</b> .....	7
2.1	Mitä henkilökierto on?.....	8
2.2	Mitä hyötyä ja kenelle?.....	8
2.3	Henkilökierron toteutusta vahvistavat tekijät.....	10
<b>3</b>	<b>Toteutus</b> .....	13
3.1	Henkilökierron muodot.....	13
3.2	Henkilökierron prosessi.....	17
3.2.1	Henkilökiertoon hakeutuminen.....	18
3.2.2	Suunnitteluvaihe.....	21
3.2.3	Henkilökiertojakso.....	24
3.2.4	Henkilökierron jälkeen.....	26
3.3	Muut henkilöstön liikkuvuutta tukevat toimintamallit.....	29
<b>LIITTEET</b>		
LIITE 1.	Henkilökierron käsitekartta.....	32
LIITE 2.	Suunnitteluvaiheessa käsiteltävät palvelussuhteeseen liittyvät asiat.....	33
LIITE 3.	Malli: Eduskunnan kanslian tehtäväkierron toimintamalli ja tehtäväkiertosuunnitelma.....	35
LIITE 4.	Linkkejä lisätietoon.....	46



# 1 Valtiovarainministeriön saatesanat

Valtioneuvoston piirissä on eri yhteyksissä toistuvasti korostettu henkilökierron merkitystä henkilöstön osaamisen kehittämiseksi sekä oman organisaation sisällä että organisaatorajojen ja -tasojen yli. Valtioneuvoston ohjesääntöön sisällytettiin vaatimus valtion ylimmän johdon monipuolisesta kokemuksesta aikaisemman hallinnonalan tuntemuksen vaatimuksen sijaan vuonna 2011. Tämän tulisi johdonmukaisesti johtaa asiantuntijoiden ja esimiesten liikkuvuuteen uran aikaisemmissa vaiheissa. Tammikuussa 2012 hallitus totesi iltakoulukannanotossaan, että virkamiesjohtoon kohdistuva tarve toimia entistä vahvemmin valtionhallinnon yhteisenä resurssina edellyttää monipuolista kokemusta ja liikkumista johtamistehtävistä toiseen sekä myös mahdollisuutta siirtyä arvostetusti asiantuntijatehtäviin.

Ensimmäinen henkilökierto-opas julkaistiin vuonna 2001 Leonardo da Vincin siivittämän ajatuksen tunnelmissa, 'kaikki tietomme on peräisin siitä, mitä me koemme'. Käsillä oleva opas täsmentää ja ajantasaistaa ohjeistusta samassa liikkuvuutta rohkaisevassa hengessä.

Valtiotyönantaja haluaa liikkuvuuteen kannustaessaan kehittää henkilöstön osaamista ja urasuunnittelua. Henkilökierto vahvistaa myös kiertoon osallistuvien organisaatioiden sekä viime kädessä valtionhallinnon osaamispääomaa. Yksilön kannalta lisäksi myös verkostojen vahvistaminen tukee ammatillista kehittymistä ja lisää mahdollisuuksia sijoittua työelämässä. Organisaatioiden verkostoitumisen vahvistaminen on tärkeää nykypäivänä hallinnonalojen välisen tiivistyvän yhteistyön ja yhtenäistyvän valtioneuvoston aikoina. Valtionhallinnon näkökulmasta hallinnon strateginen uusiutuminen ja julkishallinnon toiminta- ja palvelukyky paranevat. Mahdollisuus henkilökiertoon ja näin osaamisen laajentamiseen ja syventämiseen, uusiin kokemuksiin ja näköaloihin, lisää valtionhallinnon houkuttelevuutta työpaikkana.

Opasta valmisteltaessa on haastateltu laajasti kaikkien ministeriöiden ja eräiden virastojen asiantuntijoita. Sitä täydentää valtiovarainministeriön sivuilta ([www.vm.fi](http://www.vm.fi)) löytyvä ja jatkuvasti päivittyvä liite, johon on koottu käytännön kokemuksia henkilökierrosta. Työtä ohjanneessa työryhmässä jäseninä ovat olleet kehitysjohtaja Matti Hermunen (työ- ja elinkeinoministeriö), kehittämisneuvos Kari Laine (sisäasiainministeriö), hallintojohtaja Hannu Lappi (Tullihallitus), neuvotteleva virkamies Iiris Patosalmi (opetus- ja kulttuuriministeriö) sekä hallitusneuvos Kari Peltonen (valtioneuvoston kanslia) ja valtion henkilöstöpalveluiden yksikönjohtaja Helena Tammi (Valtiokonttori) sekä hanketta rahoittaneen Sitran edustajana johtava asiantuntija Jonna Stenman. Hankevastaavana on toiminut neuvotteleva virkamies Kirsi Kuuttiniemi valtiovarainministeriöstä. Työryhmän puheenjohtajana esitän kaikille työhön osallistuneille parhaat kiitokseni.

Henkilökierto on näköaloja avaava ja avartava kokemus, jonka onnistuneessa toteuttamisessa on tärkeää noudattaa henkilökierto-oppaaseen sisällytetyn kaltaisia pelisääntöjä. Kaiken kaikkiaan on etukäteen mahdotonta määritellä kaikkea, mitä henkilökierrosta saa. Matkailu kuitenkin avartaa aina: henkilökierto mahdollistaa erilaisten ajatusten kohtaamiset, uusien näkökulmien omaksumisen sekä etäisyyden – ja uuden näkökulman – omaan työhön. Nämä kaikki ovat innovaatioiden synnyn edellytyksiä. Unohtaa ei sovi, että mukavia yllätyksiäkin matkan varrelta varmasti löytyy.



Teuvo Metsäpelto

## 2 Henkilökierto

### HENKILÖKIERROSTA LYHYESTI

#### MITÄ HENKILÖKIERTO ON?

Suunnitelmallinen henkilöstön kehittämisen menetelmä, jossa työntekijä vapaaehtoisesti siirtyy määräajaksi omalla palkallaan toiseen tehtävään.

#### MITÄ HYÖTYÄ HENKILÖKIERROSTA ON?

- Valtionhallinnolle: Henkilökierto ja muut henkilöstön liikkuvuutta edistävät menetelmät tukevat valtionhallinnon strategista uusiutumista, vahvistavat julkishallinnon palvelukykyä ja lisäävät valtionhallinnon houkuttelevuutta työpaikkana.
- Organisaatioille: Syventävät ja monipuolistavat organisaation osaamista ja tukevat verkostoitumista.
- Yksilölle: Oman osaamisen ja verkostojen vahvistaminen tukevat ammatillista kehittymistä sekä lisäävät motivaatiota ja mahdollisuuksia sijoittua työelämässä.

#### KETKÄ OVAT HENKILÖKIERRON TOIMIJAT?

Henkilökiertoprosessin kolme keskeistä osapuolta ovat:

- Yksilö eli henkilökiertojakson toteuttava henkilö
- Lähettävä organisaatio eli henkilökiertojakson toteuttavan henkilön oma työpaikka, esimiehet ovat keskeisessä asemassa
- Vastaanottava organisaatio eli henkilökiertojakson aikainen työpaikka, esimies keskeisessä asemassa (samoin nimitettävä tukihenkilö)

Kaikki osapuolet osallistuvat henkilökierron suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan.

## 2.1 Mitä henkilökierto on?

Valtionhallinnossa on käytössä lukuisia erilaisia käytäntöjä henkilöstön liikkuvuuden toteuttamiseksi. Henkilökierto on yksi suunnitelmallinen henkilöstön kehittämisen menetelmä. Henkilökiertojaksolla työntekijä siirtyy määräajaksi omalla palkallaan toiseen tehtävään. Jakson aikana työntekijän palvelussuhde säilyy aina omaan eli lähettävään organisaatioon. Henkilökierto perustuu aina vapaaehtoisuuteen ja henkilökiertoon lähtevän työntekijän, hänen esimiehensä sekä vastaanottavan organisaation esimiehen kanssa sovittaviin pelisääntöihin. Tässä oppaassa kuvataan henkilökierron prosessi sekä useita muita henkilöstön liikkuvuuden toimintatapoja. Näiden kaikkien tavoitteena on vahvistaa organisaatioiden osaamista henkilöiden liikkumisen myötä.

On hyvä tiedostaa, että henkilökierto ei ole rekrytointia eikä se toimi perusteluna uusien virkojen perustamiselle. Henkilökierrosta ei myöskään automaattisesti seuraa uralla etenemistä tai palkan nousua.

Henkilökierrosta puhuttaessa käytetään useita eri termejä, esimerkiksi tehtävä-, työ- ja urakierto. Termien käyttö vaihtelee organisaatioittain. Usein näillä tarkoitetaan kutakuinkin samaa asiaa tässä oppaassa käsitellyn henkilökierron kanssa.

Virkamieslaissa<sup>1</sup> henkilökierto määritetään seuraavasti: "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 vastaanottava työnantaja ja virkamies ovat antaneet siirtoon suostumuksensa. Virkamies on tämän määräajan virkasuhteessa siihen virastoon, josta hänet lähetetään."

## 2.2 Mitä hyötyä ja kenelle?

Henkilökiertoon liittyy niin valtionhallinnon kehittämistavoitteita kuin organisaatio- ja henkilötasoisia tavoitteita.

### Valtionhallinnon näkökulma

Henkilöstön liikkuvuuden kehittäminen on osa valtionhallinnon määrätietoista henkilöstöpolitiikkaa, ja sitä käytetään strategisen kehittämisen välineenä. Henkilöstön liikkuvuudella vahvistetaan valtion kehittämistoimien ja julkisen talouden tasapainottamisen edellyttämää osaamisen kehittämistä. Tavoitteena voi olla erityisosaamisen syventäminen tai laaja-alaisen ja poikkihallinnollisen osaamisen

<sup>1</sup> Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750, 20 §



laajentaminen. Henkilöstön liikkuvuus tukee valtion konsernimaisuutta toimintatapojen ja tuotettavien palveluiden yhdenmukaistuesssa henkilöstön oppiessa ja vertaillaessa työskentelyä eri organisaatioissa.

Henkilöstön liikkuvuuden tukeminen vahvistaa valtionhallinnon houkuttelevuutta työnantajana. Monipuoliseen osaamiseen kannustaminen ja eri organisaatioihin tutustumisen mahdollisuus luovat laajat mahdollisuudet henkilöstön urapolkuihin. Tämä edistää yhtenäisen toimintakulttuurin kehittymistä valtioneuvostossa.

Hallituksen vuoden 2012 alussa tekemän kannanoton mukaan virastojen tulostavoitteisiin ja johtamissopimuksiin tulee sisällyttää henkilöstön liikkuvuutta koskevia tavoitteita. Myös virkamiesjohdon tulee toimia entistä vahvemmin valtionhallinnon yhteisenä resurssina, mikä edellyttää monipuolista kokemusta ja liikkumista johtamistehtävistä toiseen sekä myös mahdollisuutta siirtyä arvostetusti asiantuntijatehtäviin<sup>2</sup>. Monipuolisen osaamisen merkitystä vahvistaa myös kesällä 2011 annettu valtion ylimmän johdon valintaperusteita koskeva ohje. Tämän mukaan monipuolinen kokemus korvaa aiemman hallinnonalaan perehtyneisyyttä koskevan vaatimuksen<sup>3</sup>.

## Organisaation näkökulma

Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tarvetta on painotettu työelämässä jo kauan. Lisäksi osaamisen laaja-alaistamisen tarve on vahvistunut viime vuosina. Henkilökierto on valtionhallinnon organisaatioiden keskeinen työkalu osaamisen vahvistamiseksi ja organisaation kehittämiseksi. Osaamisen vahvistamisen tavoite on tyypillisesti lähettävän organisaation keskeinen motivaattori. Yhtäläillä kuitenkin myös vastaanottava organisaatio oppii henkilökierron myötä.

Esimiehillä on henkilökierron toteuttamisessa keskeinen rooli. Organisaatioiden johdon täytyykin huolehtia siitä, että esimiehillä on riittävästi tietoa henkilöstön liikkuvuuden merkityksestä ja keinoista. Samoin esimiehillä tulee olla täysimittainen organisaation tuki henkilökierron toteuttamiseksi.

Motivaatiotekijät ja tavoiteltavat hyödyt vaihtelevat organisaatioittain ja usein myös tapauskohtaisesti. Näistä on hyvä keskustella avoimesti johdon ja henkilöstön kanssa.

## Yksilön näkökulma

Henkilökiertojakso vahvistaa yksilön omaa osaamista sekä tukee oppimiskyvyn ylläpitämistä ja kehittämistä ja näin myös hänen mahdollisuuksiaan sijoittua työelämässä myöhemmin. Henkilökiertojaksoon osallistuminen voi vahvistaa oman

<sup>2</sup> Hallituksen iltakoulukannanotto 18.1.2012

<sup>3</sup> Valtion ylimmän johdon valintaperusteiden määrittely. Valtioneuvoston ohjesääntö 43 §, 19.5.2011

osaamisen tunnistamista ja arvostamista. Samoin jakso voi antaa uusia virikkeitä ja lisätä henkilökohtaista motivaatiota kehittää itseään.

Onnistuessaan henkilökierto edistää myös työssä jaksamista ja työhyvinvointia sekä henkilön hyvinvointia laajemminkin.

### Kuva 1. Henkilökierto valtion henkilöstöpolitiikan toteuttajana



## 2.3 Henkilökierron toteutusta vahvistavat tekijät

### Lähtökohtana strateginen kehittäminen

Henkilökierron tulee aina perustua henkilökiertoon hakeutuvan henkilön oman organisaation strategisiin osaamisen kehittämisen tavoitteisiin. Lisäksi henkilökierron tulee tukea myös henkilön omia osaamisen kehittämisen tavoitteita samoin kuin vastaanottavan organisaation tavoitteita. Yhteyden lähettävän organisaation strategisiin tavoitteisiin voidaan kuitenkin katsoa luovan pohjan koko kiertojaksolle. Jos se jää heikoksi, voi myös henkilökierron tavoitteita olla vaikeaa asettaa tai jakso jää organisaation työskentelystä irralliseksi. Tärkeää on myös, että jakso on riittävän pitkä oppimiskokemuksen ja molemminpuolisen optimaalisen hyödyn varmistamiseksi.

## Henkilökierron kirjaaminen organisaation strategiaan asiakirjoihin

Julkishallinnolle on asetettu tavoitteeksi sisällyttää henkilöstön liikkuvuutta koskevia tavoitteita virastojen tulostavoitteisiin ja johtamissopimuksiin<sup>4</sup>.

Henkilökiertoa olisi tärkeää käsitellä esimerkiksi organisaation strategioissa, tulosopimuksessa ja

- kortissa sekä kehityskeskustelussa. Keskeisissä strategioissa ja asiakirjoissa henkilökierto voi olla strateginen päämäärä ja lisäksi toiminnallinen tavoite. Henkilökierron tavoitteiden tulisi myös näkyä henkilöstömäärien ennakoinnissa ja suunnittelussa sekä koulutus suunnitelmissa. Samoin toteutuneesta henkilökierrosta on suositeltavaa kertoa henkilöstötilinpäätöksissä ja toimintakertomuksissa sekä laadun arviointiraporteissa (CAF eli Common Assessment Framework julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointimalli).

## Riittävä resursointi

Henkilöstön liikkuvuuden strateginen edistäminen vaatii organisaatiolta panostusta. Sekä henkilökierron että muiden tässä oppaassa kuvattujen toimintatapojen toteutus vaatii menetelmien osaamista ja henkilötyötä. Samoin näiden kehittäminen ja liittäminen osaksi organisaation osaamisen strategista kehittämistä edellyttää resursseja. Muutamat organisaatiot ovatkin havainneet hyväksi malliksi kohdentaa henkilökierron toteutukseen ja koordinoitiin oman vuotuisen määrärahan. Tämä paitsi vahvistaa henkilökierron asemaa niin myös tukee sitä, etteivät käytännölliset asiat tai kohtuullisen pienten taloudellisten panostusten puuttuminen muodostu henkilöiden liikkuvuuden esteeksi.

## Henkilöstön liikkuvuuden omistajuus

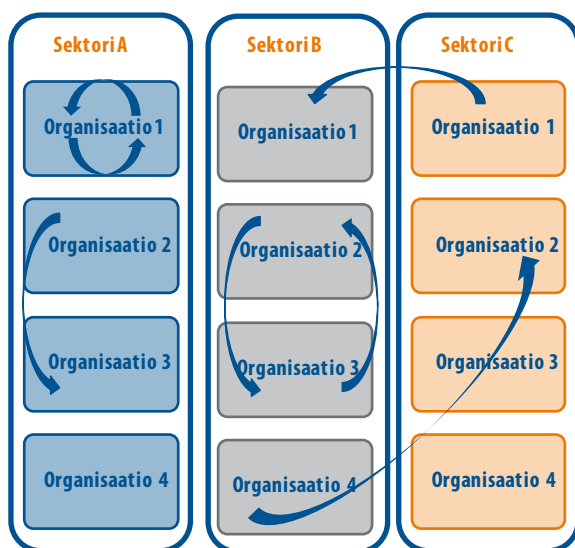
Liikkuvuuden edistämällä, käsittäen henkilökierron ja muut toimintatavat, tulisi olla omistajuus organisaatiossa. Liikkuvuudesta vastuulliseksi tulisi nimetä jokin yksikkö, tiimi tai henkilö. Omistajuudella tarkoitetaan ensisijaisesti koko hallinnon alan tai yksittäisen viraston liikkuvuuden menetelmien keskitettyä hallintaa ja kehittämistä. Yksittäisten tapausten koordinointi voidaan keskittää omistajuiden yhteyteen tai hajauttaa osastoittain. Kehittämistyön pohjaksi tulee arvioida menetelmien toimivuutta ja kerätä systemaattista palautetta. Tähän asti moni organisaatio on tarjonnut henkilöstöosaston toimesta informaatiotukea henkilökierrosta kiinnostuneille henkilöille, mikä on kuitenkin yleensä osoittautunut riit-

<sup>4</sup> Hallituksen iltakoulukannanotto 18.1.2012

tämättömäksi. Organisaation ylimmän johdon sitoutumisen ja lähiesimiehen tuen lisäksi tarvitaan asiasta aktiivisesti vastuuta kantava osapuoli, joka on suositeltavaa nimetä erikseen; mieluiten tehtävää hoitaisi johtotason henkilö osana muita tehtäviään. Tämä voidaan kirjata tulossopimukseen, johon omistajuus tällöin pohjautuisi. Virastotasolla omistajuus kuuluu virastopäälliköille.

Henkilökierron käsittekartta (prosessi ja kierron eri tasot) on liitteenä 1.

### Tehtäväkierron eri yhteistyömuotoja



Tehtäväkierto voi olla

- saman organisaation tai sektorin sisällä tapahtuvaa tai jopa sektorirajat ylittävää
- päittäin tai erikseen tapahtuvaa
- lyhytjakoista tai pitempikestoista
- osa kehittämis-ponnistusta tai vakio-osa kehittämisessä
- keino osaamisen kehittämiseksi

Tehtäväkierto ei automaattisesti johda ylennykseen tai palkan korotukseen

# 3 Toteutus

## 3.1 Henkilökierron muodot

Tässä luvussa on tyypitelty henkilökiertoa sen mukaan, missä jakso vietetään tai minkälaista osaamista henkilökierrolla halutaan kehittää.

### **HENKILÖKIERTO KOHTEEN MUKAAN**

#### **Organisaation sisäinen henkilökierto**

Henkilökiertoa voidaan toteuttaa henkilön omassa organisaatiossa vaihtaen työtehtäviä oman organisaatiossien sisällä tai siirtymällä toiseen organisaation yksikköön.

Sisäisen henkilökierron tavoitteena voi olla:

- Väliaikaisen työkuorman tasoittaminen yksikön sisällä tai eri yksiköiden välillä
- Sijaisuuden hoitaminen
- Määräaikaisen tai selkeärajaisen tehtävän tai projektin vahvistaminen monipuolisella osaamisella
- Hyvien työkäytäntöjen kehittäminen ja levittäminen
- Jonkin kriittisen tehtävän tilapäinen hoitaminen osana laadunvarmistusjärjestelmän edellyttämää varautumista esim. sairastapauksessa

#### **Henkilökierto toiseen organisaatioon**

Valtionhallinnossa organisaation ulkopuolelle suuntautuvan henkilökierron kohteeksi sopiva organisaatio voi olla esimerkiksi:

- Strateginen kumppaniorganisaatio, esim. sama hallinnonala
- Entuudestaan melko tai täysin vieras organisaatio, josta halutaan ottaa jossain asiassa oppia tai jonka kanssa halutaan tiivistää yhteistyötä
- Asiakasorganisaatio
- Oman hallinnonalan sisällä ministeriö / virasto

- Kuntasektori
- Yksityinen sektori

Ulkoisen henkilökierroksen tavoitteena voi olla:

- Vahvistaa organisaation osaamista valituissa teemoissa
  - Organisaation substanssialat
  - Asiakasymmärrys
  - Toimintatavat ja -kulttuuri
- Laajentaa organisaation verkostoa
- Syventää olemassa olevia kumppanuussuhteita

Valtaosa julkishallinnon henkilökierrosta kohdentuu johonkin toiseen valtionhallinnon organisaatioon. Henkilökierto julkishallinnon ulkopuoliseen organisaatioon voi kuitenkin vahvistaa merkittävästi jonkin julkishallinnon organisaation osaamista. Esimerkiksi yhteistyö kolmannen sektorin toimijoiden tai yritysten kanssa voi kehittyä edelleen henkilökierroksen myötä.

#### Tapausesimerkki

#### **KAHDEN ORGANISAATION VÄLINEN STRATEGINEN HENKILÖKIERRON KUMPPANUUS**

Suomen Akatemia ja Tekes ovat solmineet organisaatioiden välisen henkilökierroksen yhteistyösopimuksen työntekijöidensä osaamisen vahvistamiseksi. Tarve keskinäiseen henkilökiertoon on koettu tärkeäksi organisaatioiden ylimmässä johdossa. Tämä luo vahvan perustan henkilöstön liikkuvuudelle.

Kahdenvälisen henkilökierroksen tueksi on määritetty yksityiskohtainen prosessi ja ohjeistus, joka pohjautuu aiemmin henkilökierrosta saatuun kokemukseen. Akatemian ja Tekesin väliseen henkilökiertoon asetettiin alkuvaiheessa hakuajat, mutta näistä on luovuttu ja henkilökierto on tällä hetkellä jatkuva prosessi. Alkuvaiheessa tehtyjen muutosten myötä henkilökiertoprosessia pidetään nyt hyvin sujuvana, eikä sen koeta kuormittavan kiertoalähtijöitä tai henkilöstöhallintoa.

## Kansainvälinen henkilökierto

Kansalainvälisen henkilökierron tavoitteena voi olla:

- Kansainvälisen verkostoyhteistyön syventäminen
- Uusien substanssiin tai toimintatapoihin liittyvien asioiden oppiminen
- Kansainvälisten kumppanien kanssa tehtävien yhteisprojektien kehittäminen
- Kielitaidon syventäminen hyödyttämään työtehtäviä

Kansainväliset kumppanuusverkostot ovat toimiala- ja organisaatiokohtaisia. Jos sopivia vakiintuneita kumppaneita ei ole, voi kansainväliseen virkamiesvaihtoon hakeutua myös esimerkiksi CIMOn ja pohjoismaisen virkamiesvaihdon kautta.

### *Kansainvälisen henkilövaihdon keskus CIMO*

CIMO myöntää tukea suomalaisten valtionhallinnon työntekijöiden harjoitteluun tai opiskeluun ulkomailla. Virkamiehet voivat hakea tukea EU-maissa tapahtuvaan harjoitteluun, virkamiesvaihtoon tai opiskeluun, joka liittyy valtionhallinnon valmennustavoitteisiin. Lisäksi harjoittelun, vaihdon tai opiskelun on sisällyttävä työnantajaviraston henkilöstön kehittämissuunnitelmaan ja virkamiehen suunnitelmalliseen kehittämiseen. Työnantajavirasto osallistuu kustannuksiin esimerkiksi myöntämällä palkallista virkavapautta tai osallistumalla matka- ja kurssimaksuihin. Harjoittelu tai virkamiesvaihto toisen EU-maan hallinnossa toteutetaan virkamiehen omalla hallinnonalalla, ja se kestää vähintään kuukauden. Paikan hankkii joko virkamies itse tai hänen virastonsa.

➔ Lisätietoja ohjelmasta ja siihen hakeutumisesta: <http://www.cimo.fi>

### *Pohjoismainen virkamiesvaihto*

Pohjoismaiseen virkamiesvaihtoon voivat hakea valtion palveluksessa olevat henkilöt. Vaihdon aikana virkamies voi työskennellä yhdessä tai useammassa Pohjoismaassa. Paikka on hankittava itse. Vaihdon ohjelma sovitaan alustavasti oman ja vastaanottavan viraston välillä ennen hakemuksen jättämistä. Vaihtoon osallistuvat saavat Pohjoismaiden ministerineuvoston stipendin. Lisäksi korvataan matkakustannukset koti- ja vaihtopaikkakunnan välillä edullisimman matkustusvaihtoehdon mukaan. Virkamies on vaihdon ajan palkallisella virkavapaalla.

➔ Lisätietoja ohjelmasta ja siihen hakeutumisesta: <http://www.norden.org/fi>

### *Kahdenkeskeiset virkamiesvaihtosopimukset*

Eri hallinnaloilla voi olla kahdenkeskisiä virkamiesvaihtosopimuksia eri valtioiden vastaavien hallinnonalojen välillä. Esimerkiksi Suomen sisäasiainministeriöllä on tällainen sopimus Viron sisäasiainhallinnon kanssa.

Tapausesimerkki

### **KANSAINVÄLINEN VAIHTO KESKEISENÄ OSANA ORGANISAATION KEHITTÄMISTÄ**

Tulli toteuttaa aktiivisesti EU-maihin suuntautuvaa henkilökiertoa EU:n tullityöskentelyn yhdenmukaistamiseksi. Henkilökiertojaksoon voi hakeutua mistä tahansa tehtävästä. Työskentely kohdemaassa on koettu hyvin konkreettiseksi ja hyödylliseksi eikä kyse ole vain kevyestä tutustumisesta tai vierailusta. Kierron sujuvuudeksi Tulli on nimennyt EU-maiden henkilökiertoon oman koordinaattorin.

## **HENKILÖKIERTO TEHTÄVÄN MUKAAN**

### **Asiantuntijuutta vahvistava henkilökierto**

Asiantuntijuuden vahvistamiseen liittyvä kierto voi olla hyvin tiukasti rajattu tiettyyn tehtävään tai osaamisalueeseen. Tavoitteena voi olla kapea-alaisen ja syvän erityisasiantuntemuksen vahvistaminen tai erityistaidon kuten tietojärjestelmän opettelu.

Asiantuntijuutta vahvistavan henkilökierron tavoitteena voi olla:

- Uuden menetelmän tai työkalun opettelu
- Erityisasiantuntemusalan vahvistaminen
- Asiantuntijuuden jakaminen ja vertaistuki
- Oman organisaation tulevan hankkeen vastaavaan teemaan tai menetelmiin perehtyminen jossain toisessa organisaatiossa

### **Moniosaajuutta vahvistava henkilökierto**

Moniosaajuutta vahvistava henkilökierto auttaa työntekijöitä laajentamaan omaa tehtäväkuvaa ja osaamisalueita. Kierto voi antaa näkymiä monipuolisista ja poikkitieteellisistä työnkuvista ja tukea oman osaamisen yhdistelemistä uudella tavalla.

Moniosaajuutta vahvistavan henkilökierron tavoitteena voi olla:

- Uudenlaisen työotteen hallinnan harjoittelu
- Oman osaamisen laajentaminen uusille alueille
- Itsetunnon ja oppimiskyvyn vahvistaminen
- Uudenlaisiin käytäntöihin ja erilaisiin organisaatioihin tutustuminen



#### Tapausesimerkki

### **HENKILÖSTÖN LIKKUVUUS PIENEN ORGANISAATION OSAAMISEN KEHITTÄMISEN EDELLYTYKSENÄ**

Henkilökierto nähdään Valtion taloudellisessa tutkimuskeskuksessa (VATT) organisaation osaamisen kehittämisen keskeiseksi menetelmäksi, ja siitä keskustellaan säännöllisesti kehityskeskusteluissa. Koska VATT itsessään on melko pieni organisaatio, on sisäisen liikkuvuuden mahdollisuuksia hyvin rajallisesti. Henkilökierto on ollut tyypillisesti organisaation asiantuntijoiden keino syventää osaamista. Viime aikoina muihin organisaatioihin ja tehtäviin on kuitenkin käynyt tutustumassa myös esimerkiksi tukitehtävissä työskentelevä henkilöstö.

## **Johdon ja esimiestyön henkilökierto**

Virkamiesjohdon tulisi toimia entistä vahvemmin valtionhallinnon yhteisenä resurssina<sup>5</sup>. Henkilökierto on yksi keino vahvistaa laaja-alaista johtamisosaamista.

Johdon ja esimiestyön henkilökierron tavoitteena voi olla:

- Oman johtamisroolin kehittäminen
- Eri johtamismenetelmiin ja -keinoihin tutustuminen, vertaisoppiminen ja vertaistuen saaminen
- Johtamisen ja johtamisjärjestelmän toimivuuden tarkastelu ja vertailu eri organisaatioiden kesken
- Osaamisen laajentaminen oman sektorin hallinnasta usean hallinnonalan tuntemiseen<sup>6</sup>

## **3.2 Henkilökierron prosessi**

Henkilökierto koostuu neljästä päävaiheesta: henkilökiertoon hakeutuminen, henkilökierron suunnittelu, henkilökiertojako ja henkilökierrosta paluu omaan organisaatioon.

Seuraava henkilökierron toteutuksen vaiheittainen kuvaus on esimerkinomainen ja voi toimia pohjana erilaisten toimintamallien suunnittelulle. Jokaisen organisaation on hyvä arvioida omia tarpeitaan ja luoda näitä parhaiten vastaava malli.

<sup>5</sup> Hallituksen iltakoulukannanotto 18.1.2012

<sup>6</sup> Valtion ylimmän johdon valintaperusteiden määrittely. Valtioneuvoston ohjesääntö 17 §. 6.5.2011

**Kuva 2. Esimerkki henkilökierto-prosessista**



Seuraavissa luvuissa on kuvattu henkilökiertoprosessin neljä päävaihetta. Kunkin luvun loppuun on tiivistetty suositukset prosessin kannalta keskeisille osapuolille – yksilö, lähtevä organisaatio ja vastaanottava organisaatio.

*“Henkilöstön ja esimiesten pitäisi ajatella osaamisen kehittämistä muutenkin kuin vain kursseina.” “Lähtijällä tulee olla motiivi, halu ja uskallus.”*

### 3.2.1 Henkilökiertoon hakeutuminen

#### Henkilökiertoon hakeutumisen aloite

Kimmoke henkilökierron toteutukseen voi syntyä monelta suunnalta. Aloitteen tekijänä voi olla työntekijä itse, hänen esimiehensä tai joku muu organisaation taho. Ideat voivat olla esimerkiksi organisaatioiden välisen systemaattisen yhtey-

denpidon tuloksia tai henkilökohtaisten suhteiden myötä hankittuja vinkkejä henkilöstötarpeista.<sup>7</sup> Esimiehen vastuulla on huolehtia siitä, että henkilökierron tavoitteet perustuvat lähtökohtaisesti organisaation strategiaan tavoitteisiin. Tärkeää kokonaisuuden kannalta on pyrkiä win-win –tilanteeseen, joka hyödyttää kaikkia henkilökierron osapuolia.

Henkilökierto ja muut henkilöstön liikkuvuutta tukevat menetelmät tulisi sisällyttää säännöllisiin kehityskeskusteluihin. Organisaation kannustavaa asennetta henkilöstön liikkuvuuteen voitaisiin korostaa mm. esittämällä suosituksia siitä, kuinka usein henkilöstön suositellaan osallistuvan johonkin omaa osaamista vahvistavaan henkilöstön liikkuvuuden toimenpiteeseen.

### *Esimiehen tehtävät*

Henkilökierron kohteesta sovitaan yhdessä esimiehen kanssa. Päätöksen henkilökierron voimat tehdä esim. lähettävän organisaation / yksikön ja vastaanottavan organisaation / yksikön esimiehet yhdessä. Esimiehen rooli henkilökiertoon hakeutumisen vahvistamisessa, kuten koko kierron toteutuksessa muutenkin, on erittäin keskeinen. Esimiehen tehtävänä on rohkaista henkilökierron kiinnostunutta työntekijää prosessiin ja kannustaa tätä uuden oppimiseen. Henkilökierron aiheutuvat hyödyt ovat pitkäaikaisia. Toisaalta kiertoon lähtemisen kieltäminen siihen halukkaalta henkilöltä voi johtaa työpaikan vaihdokseen tai ainakin alentaa kyseisen henkilön työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta. Tärkeää on mahdollistaa kierto pidemmällä aikavälillä, ellei sitä juuri tietyllä hetkellä ole mahdollista toteuttaa.

Esimiehen tulee myös pyrkiä poistamaan mahdollisia henkilökiertoon liittyviä vääriä käsityksiä. Henkilökiertoon hakeutuminen ei välttämättä tunnu houkuttelevalta, jos siihen liittyy epävarmuutta tai mielikuvia riskeistä. Epäselvyydet voivat liittyä esimerkiksi omiin tehtäviin jakson jälkeen tai työyhteisön reaktioihin toiseen organisaatioon lähdetessä tai sieltä palattaessa. Henkilökiertoa harkitseva henkilö voi myös olla huolestunut henkilökierron kielteisistä vaikutuksista palkkaukseen, muihin etuihin tai uran kehittymiseen. Usein huoli liittyy siihen, että henkilökierto vähentää työntekijän etuja.

Vaikka esimiehen on tärkeää kannustaa henkilöstöään liikkuvuuteen, on päätös henkilökierron joka kerta arvioitava erikseen. Usein esimerkiksi ei suositeta juuri organisaatioon tulneiden henkilöiden henkilökiertoa. On hyvä, että kiertoon lähtevällä on jo vahva oman organisaation ja sen alan tuntemus. Samoin toisinaan voi olla tunnistettavissa henkilöitä, jotka pyrkivät eri keinoja hyödyntäen vaihtamaan

<sup>7</sup> Sisäasiainministeriössä on käytössä ministeriön hallinnonalan sähköinen henkilökiertotukijärjestelmä, jonka kautta kaikki voivat ilman erillisiä tunnuksia tarkastella avoimia kiertoaikoja. Tunnuksilla esimiehet voivat luoda avoimia henkilökiertoaikoja ja tarkastella hakijoita. Yhteys-henkilö ministeriössä on kehittämisneuvos Kari Laine, kari.laine@intermin.fi.

organisaatiota tai tehtäviä niin usein, ettei tästä ole enää oman organisaation näkökulmasta hyötyä.

### *Tasapuolisuus ja kannustavuus*

Henkilökierrosta tulisi tehdä kiinnostava mahdollisimman monelle. Henkilökierron tunnistaminen strategiseksi kehittämismenetelmäksi ja kirjaaminen esimerkiksi strategiaan, tulossopimukseen ja kehityskeskustelun runkoon vahvistaa myös sen roolia tasa-arvoisena menetelmänä.

Organisaatiota vahvistavaa, tavoitteellista henkilökiertoa voitaisiin lisätä kannustavuudella. Osaamisen vahvistuminen, oman urakehityksen tukeminen ja työtehtävien monipuolisuuden lisääntyminen ovat tyypillisiä henkilökohtaisia kannustimia. Yksi keino tähän on sopia ennalta, että palkkaa ja muita etuja arvioidaan henkilökierron jälkeen, mikäli henkilön osaamisen voidaan katsoa vahvistuneen jakson aikana.

## SUOSITUKSIA

### **Henkilökiertoon osallistuva**

- Henkilökiertoon haluavan työntekijän kannattaa ensin keskustella asiasta oman esimiehen kanssa esimerkiksi kehityskeskustelussa. Sopivien organisaatioiden kartoittamisen ja yhteydenottojen vastuista sovitaan yhdessä.
- On hyvä miettiä omia motiiveja henkilökiertoon. Esimerkiksi turhautuminen tai vaihtelunhalu eivät yksinään ole riittäviä perusteita. Tosin ne voivat usein taustoittaa muutoshalua.
- Uuteen tehtävään kannattaa lähteä tutkivalla ja ennakkoluulottomalla asenteella.

### **Lähettävä organisaatio**

- Organisaation tulee tarjota kaikille yhdenvertaiset mahdollisuudet hakeutua henkilökiertoon.
- Esimiesten on tärkeää olla aktiivisia ja sitoutuneita henkilökierron merkityksen ja mahdollisuuksien edistämässä.
- Esimiehen tulee ottaa henkilökierron mahdollisuus esiin kehityskeskustelussa.
- Esimiehen tehtävänä on rohkaista henkilökierrosta kiinnostunutta työntekijää. Henkilökiertoon hakeutuvan henkilön omaa näkemystä ammatillisesta osaamisesta voi olla monissa tapauksissa myös tarpeen vahvistaa päätöksen syntymiseksi.

### **Vastaanottava organisaatio**

- Organisaatiot voisivat omaa henkilöstömäärää ja asiantuntemuksen tarvetta arvioidessaan ottaa huomioon henkilökierron yhtenä näihin vastaavana menetelmänä.

### 3.2.2 Suunnitteluvaihe

*”Kaikilla osapuolilla tulee olla yhdenmukainen näkemys tavoitteesta. Yksityiskohdista sopiminen on tärkeää, on helppo työskennellä, kun reunaehdot ovat selvillä.”*

Kun henkilökierron suunnittelu on tehty huolellisesti, sujuu henkilökiertojakso yleensä ongelmitta ja tästä saadaan tavoiteltava hyöty kaikille osapuolille. Suunnitteluun tulee alusta asti sitouttaa henkilökiertoon lähtijä, lähettävän organisaation esimies ja vastaanottavan organisaation esimies. Myös kiertoon lähtevän tukihenkilö vastaanottavassa organisaatiossa on hyvä nimetä jo suunnitteluvaiheessa.

Suunnitteluvaiheen tuloksena olisi hyvä syntyä ainakin seuraavat kolme asiakirjaa:

- Henkilökiertosuunnitelma
- Kirjallinen päätös, jonka tekee lähettävä esimies
- Dokumentti seurannan, raportoinnin ja arvioinnin tekemiseksi

#### **Suunnitteluvaiheessa käsiteltävät käytännölliset asiat**

*Tavoitteet - työntekijä, lähettävä organisaatio ja vastaanottava organisaatio*

Tavoitteita on tärkeää käsitellä ja niistä sopia yhdessä kaikista kolmesta näkökulmasta niin, että ne hyödyttävät kaikkia kolmea osapuolta. Näin kaikki osapuolet ovat tietoisia toistensa tavoitteista ja voivat hyväksyä nämä. Asetettaville tavoitteille on hyvä määrittää myös mittarit.

#### *Ajankohta*

Henkilökiertojakson ajankohtaa määritettäessä on hyvä ottaa huomioon vuosilomien sekä mahdollisten organisaation kiirejakson ajoittuminen. On tärkeää, että vastaanottava organisaatio voi varata riittävästi aikaa perehdyttämiseen heti jakson alussa.

#### *Kesto*

Henkilökiertojaksolle ei ole olemassa yhtä suositeltavaa kestoaikaa. Useimmat henkilökierron toteuttaneet ovat kokeneet noin vuoden mittaisen jakson hyödyllisenä. Yhdeksi kriteeriksi on kuvattu sitä, että henkilö ennättää kokea jakson aikaiset työtehtävät omikseen, ikään kuin sisäistää tehtävät. Alle puolen vuoden jakso koetaan usein liian lyhyeksi.

### *Keskeiset henkilöt työyhteisössä*

Jakson aikaiset työyhteisön tärkeät henkilöt on hyvä nimetä jo suunnitteluvaiheessa. Esimiehen lisäksi on suositeltavaa nimetä myös tukihenkilö perehdyttämisen ja jakson etenemisen tueksi.

### *Perehdytys*

Vastaanottavan organisaation tulee varata riittävästi aikaa henkilökiertoon tulevan työntekijän perehdyttämiseen. Kuten edellä on todettu, on perehdyttäjä hyvä nimetä jo suunnitteluvaiheessa. Perehdyttämisen päävastuu on luontevasti esimiehellä. Hänen tuekseen on hyvä nimetä tukihenkilö, joka auttaa perehdyttämässä ja voi mahdollisesti olla esimiestä tiiviimmin tukemassa henkilökiertoon tullutta työntekijää. Perehdyttämistä on hyvä jatkaa koko jakson läpi jatkuvilla ja ennalta sovittavilla jakson etenemistä tukevilla tapaamisilla.

Vastaanottavan organisaation työyhteisö ja esimies tarvitsevat myös jonkinlaista perehdyttämistä pystyäkseen ottamaan vastaan henkilökierron kautta tulevan työntekijän. Lisäksi lähettävän organisaation työyhteisö tarvitsee perehdyttämistä silloin, kun henkilökiertoon lähtenyt työntekijä palaa takasin. Tämän perehdyttämisen tarkoituksena on tukea organisaatiota tunnistamaan keinoja palaavan työntekijän opitun jakamiseksi ja tämän hyödyntämiseksi.

### *Työtila ja työvälineet*

Suunnitteluvaiheessa on tärkeää sopia myös työtehtäviin liittyvistä käytännöllisistä asioista kuten työtilasta, tietokoneesta ja puhelimesta. Useimmiten henkilökiertoon lähtijä jättää tietokoneen ja puhelimensa omaan organisaatioonsa. Tämä selkeyttää uusiin työtehtäviin siirtymistä. Joissain tapauksissa saattaa kuitenkin olla käytännössä selkeintä ottaa omat työvälineet mukaan henkilökiertoon lähdettäessä, jolloin asiantuntijalla on käytössään samat tietolähteet ja välineet kuin vakinaisessa työssäänkin.

### *Kierron aikainen yhteydenpito omaan organisaatioon*

Sekä lähettävän että vastaanottavan organisaation kanssa on tarpeen sopia, miten henkilökiertoon lähtevä henkilö on yhteydessä omaan organisaatioonsa jakson aikana. Tiivistä työtehtäviin liittyvää yhteydenpitoa ei yleensä suositella. Monet kuitenkin pitävät löyhästi yhteyttä esimerkiksi esimieheen tai lähimpiin kollegoihin.

### *Henkilökierron aikaisen raportoinnin ja seurannan suunnittelu*

Suunnitteluvaiheessa on hyvä tehdä kaikkien osapuolten tarpeisiin vastaava raportointipohja. Raportointi tukee jaksolle asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja auttaa työntekijää hyödyntämään oppimiaan asioita ja saamiaan koke-

muksia jakson jälkeen. Henkilökiertoon osallistuva henkilö on päävastuullinen raportoinnista.

Henkilökiertojaksoon kannattaa myös sopia vähintään työntekijän ja henkilökiertojakson esimiehen välisiä jakson kulun arviointikokouksia. Myös lähettävän organisaation esimies voi halutessaan osallistua näihin.

#### *Henkilökiertoon lähtevän henkilön töiden hoitaminen*

Yksi henkilökiertoon liittyvä ja toisinaan ongelmaksi nouseva asia on lähtevän henkilön töiden hoitaminen jakson aikana. Esimiehen tulee ratkaista tämä ajoissa. Sijaisen hankkiminen ei ole aina mahdollista jakson lyhyen keston tai rekrytointiin liittyvien rajoitteiden takia. Tehtävien jakoa kannattaa kuitenkin miettiä kriittisesti, koska yhden työntekijän määräaikainen poissaolo ei saisi kuormittaa muuta henkilöstöä. Töiden kasautuminen muille voi myös nostaa kielteisiä tunteita, jotka kohdentuvat suotta henkilökiertoon lähtijään. Samoin kiertoon lähtijä voi kokea painetta ja huolta jälkeen jäävistä tehtävistä, ja tämä taas voi heijastua työskentelyyn uudessa organisaatiossa.

Suunnitteluvaiheessa käsiteltäviä palvelussuhteeseen liittyviä asioita kuvataan oppaan liitteessä (liite 2).



## SUOSITUKSIA

### **Kaikki osapuolet**

- Kaikkien osapuolten tulee sitoutua henkilökiertoon suunnitteluvaiheesta alkaen.
- Kaikkien osapuolten motivaatiotekijät on hyvä ilmaista selvästi. On tärkeää varmistua siitä, että kaikki osapuolet hyöttyvät henkilökiertojaksosta.
- Kaikille osapuolille tulee asettaa selkeät tavoitteet ja näille mittarit.
- On hyvä muistaa, että jaksolle asetettuja tavoitteita voidaan tarvittaessa muuttaa.

### **Henkilökiertoon osallistuva**

- Jakso voi herättää monenlaisia tunteita omien tehtävien taakse jäämiseen kytkeytyvästä syyllisyydestä haikeuteen ja vapauteen. Samoin tilanteeseen voi liittyä myös huolen ja pelon tunteita, jotka voivat liittyä niin omaan organisaatioon palaamiseen kuin henkilökierron aikaisen organisaation tehtäviin.
- Henkilökiertoon osallistuvan on hyvä varautua kokemaan jonkinasteista epävarmuutta. Jakso edellyttää myös riskinottokykyä.

### **Lähettävä organisaatio**

- Henkilökierron tulee aina vastata organisaation osaamisen vahvistamisen tarpeeseen.
- Lähettävän organisaation esimiehen on hyvä aloittaa henkilökiertoon lähtevän henkilön tehtävien hoitamisen suunnittelu mahdollisimman aikaisin.
- Kiertävän työntekijän paluuseen liittyvät asiat, kuten työtehtäviä ja opitun jakamista koskevat asiat, tulee kirjata jo suunnitteluvaiheessa.

### **Vastaanottava organisaatio**

- Henkilökiertojaksolle tulevan henkilön tehtävät ja jakson aikainen tuki on tärkeää suunnitella hyvissä ajoin ennen jakson alkua.

### 3.2.3 Henkilökiertojakso

*"Jakson aikana on tärkeää olla sopivan utelias, luoda tilaa uusille ajatuksille eikä pitäytyä vain omalla tutulla osaamisalueella"*

#### *Henkilökierrossa oleva työntekijä osana vastaanottavaa työyhteisöä*

Henkilökierrossa oleva henkilö on osa hänet vastaanottavan organisaation työyhteisöä. Tätä tukee se, että henkilö on valmis osallistumaan organisaation arkeen ja myös mahdollisiin vapaamuotoisiin tilanteisiin. Vastaanottavan organisaation vastuulla on ottaa uusi työntekijä huomioon samalla tavoin kuin muutkin työyhteisön jäsenet.



Jo suunnitteluvaiheessa on hyvä määrittää henkilökiertoon tulevan henkilön tuki jakson ajalle. Tämän tulisi sisältää säännöllisten jakson arviointikokousten lisäksi myös vastaanottavan organisaation tukihenkilö, joka vastaa henkilön perehdyttämisestä ja tarvittavan tuen antamisesta. Tukihenkilö voi monissa tapauksissa perehdyttää henkilökiertojaksolla olevan henkilön uuden organisaation toimintakulttuuriin ja huolehtia henkilön mukaan ottamisesta organisaation epävirallisiin toimintoihin.

Vastaanottavan organisaation on tärkeä tiedostaa, että henkilökiertojakso tarjoaa mahdollisuuden molemminpuoliseen oppimiseen. Henkilökierrossa oleva työntekijä tuo organisaatioon ulkopuolista näkemystä, jota kannattaa hyödyntää avoimin mielin.

#### *Henkilökierrossa olevan työntekijän suhde omaan organisaatioon*

Oman organisaation työtehtävien mukana tuominen uuteen organisaatioon ei ole yleensä suositeltavaa, mutta joissain tapauksissa saattaa käytännössä olla lähes välttämätöntä, että henkilökiertoon lähtevä henkilö vastaa edelleen myös joistain oman organisaationsa työtehtävistä kiertojakson aikana. Tämä on toki mahdollista, kunhan huolehditaan siitä, että myös lähettävällä ja vastaanottavalla organisaatiolla on yhdenmukainen tieto tehtävistä ja niiden vaatimasta ajankäytöstä. Tällöin tulee kuitenkin varmistaa työtehtävien kokonaismäärä. Työntekijän vastuulla ei saisi olla sekä entisiä että uusia tehtäviä, ettei työkuorma kasva liian suureksi.

Henkilökiertoon osallistuvan on tärkeää olla yhteydessä omaan organisaatioonsa jakson aikana. Yhteydenpito pitää kiertoon lähteneen henkilön riittävän ajan tasalla organisaationsa asioista ja vahvistaa yhteenkuuluvuutta sekä tukee myöhemmin edessä olevaa paluuta. Ennen lähtöä pitää lähtöorganisaation esimiehen kanssa sopia yhteydenpidon tavoista ja aikatauluista. Päätös asiasta on organisaatiokohtainen. Esimerkiksi sisäasiainministeriössä jo henkilökiertosopimus velvoittaa yhteydenpitoon varsinaisen esimiehen kanssa. Oppaan lopussa on liitteenä 3 eduskunnassa käytössä oleva sopimus pohjamalli (tehtäväkierron toimintamalli ja tehtäväkiertosuunnitelma, luonnoksia).

#### *Henkilökiertojakson ennenaikainen päättäminen*

Henkilökiertojakso voi olla tarpeen jostain odottamattomasta syystä keskeyttää ennen suunniteltua ajankohtaa. Tähän voivat olla syynä esim. merkittävät muutokset lähettävän tai vastaanottavan organisaation henkilöstön määrässä tai henkilökiertossa olevan henkilön tehtäväkuvaan liittyvissä vaateissa. Myös työntekijän elämäntilanteen muutos voi antaa syyn jakson ennenaikaiseen päättämiseen. Kaikilla osapuolilla tulee olla oikeus ja vastuu käsitellä jakson päättämistä tarvittaessa. Päätöstä tehtäessä on hyvä kuulla tasapuolisesti kaikkia osapuolia.

## SUOSITUKSIA

### **Kaikille osapuolille**

- Henkilökiertojakso tulee toteuttaa joustavasti. Asetettuja tehtäviä ja tavoitteita on hyvä arvioida säännöllisesti, ja suunnitelmia tulee olla valmis tarpeen tullen myös muuttamaan.
- Kaikille osapuolille on hyvä tehdä selväksi se, siirtykö henkilökiertoon lähtevän henkilön mukana myös joitain tehtäviä. Jos siirtyy, ne tulee tarkoin määritellä. Samalla täytyy kiinnittää huomiota siihen, ettei siirtyvän henkilön kokonaistyömäärä muodostu liian raskaaksi.

### **Henkilökiertoon osallistuva**

- Uuteen tehtävään ja toimintaympäristöön kannattaa lähteä tutkivalla ja ennakkoluulottomalla asenteella. Ihmettele ja kysele, neuvovaa asennetta kannattaa uudessa organisaatiossa kuitenkin välttää.
- Henkilökiertojaksoon ja vastaanottavaan organisaatioon on hyvä suhtautua avoimella asenteella ja tehdä tilaa uusille tehtäville ja osaamisalueille.

### **Lähtevä organisaatio**

- Esimiehen on hyvä seurata henkilökierrossa olevan työntekijän jakson sujuvuutta ja tarvittaessa puuttua tähän.

### **Vastaanottava organisaatio**

- Vastaanottavalla organisaatiolla on hyvä olla systemaattinen menetelmä henkilökierrossa olevan henkilön osaamisen hyödyntämiseksi työyhteisössä.
- Henkilökierrossa olevan henkilön näkemyksiä kannattaa käsitellä avoimin mielin välttäen 'aina on tehty näin' -asennetta.

### 3.2.4 Henkilökierron jälkeen

*"Palaajaa ei aina osata kohdella oikein, eikä paluu tunnu välttämättä houkuttelevalta. Jakson aikana voi olla tapahtunut paljon, yhden henkilön lähdön vaikutuspiiri on laaja. Henkilökiertojakson aikana opittua pitää osata käyttää hyväksi. Sitä pitää osata arvioida, arvostaa ja hyödyntää palaavan henkilön työtehtävissä mahdollisuuksien mukaan ja koko organisaatiota hyödyttäen."*

### *Omaan organisaatioon paluu ja opitun jakaminen*

Henkilön paluuseen liittyvät asiat tulisi olla mahdollisimman pitkälle suunniteltu jo ennen jakson alkua. Jakson aikana paluuta koskevia suunnitelmia on hyvä säännöllisesti arvioida ja tarvittaessa täsmentää. Jakson päättyessä molempien organisaatioiden tulee varmistaa henkilön siirtymisen sujuvuus työtehtävien ja osaamisen jakamisen näkökulmista. Henkilökiertoon osallistuvien määrää tulee seurata luokitellen tieto eri kiertotyyppien mukaan analyysia ja arviointia varten.

Organisaation henkilökierrolle antama arvostus tulee ilmi juuri jakson päätös- vaiheessa. Opittujen asioiden, kokemusten ja näkemysten jakaminen ei saa jäädä vain henkilökierrosta palaavan henkilön vastuulle. Tällöin opitun jakaminen ei välttämättä saa tarvittavaa painoarvoa. Toisinaan henkilökierrosta palaava henkilö voi saada osakseen vähättelyä eikä työyhteisö ole aina halukas jakamaan ulkopuolelta tulevia oppeja ja kokemuksia.

### *Palautekeskustelu*

Jakson palautekeskustelussa voidaan käyttää eri menetelmiä. Työyhteisön roolia henkilökiertojakson oppien hyödyntämisessä voidaan vahvistaa toteuttamalla paitsi paluukeskustelu kierrossa olleen henkilön ja hänen esimiehensä välillä myös palautekeskustelu valmisteltuna ja ohjattuna ryhmäkeskusteluna. Näin voidaan toimia sekä lähetävässä että vastaanottavassa organisaatiossa. Palautekeskustelun rungon on tärkeää olla ennalta laadittu, jotta kaikkiin keskeisiin teemoihin tulee otetuksi systemaattisesti kantaa eikä palautteen antaminen jää eri henkilöiden oman aktiivisuuden varaan. Myös esimerkiksi tarinalliset menetelmät, joissa kokemukset puretaan kirjoittaen niistä, voivat madaltaa henkilöstön kynnystä vastaanottaa henkilökierron kokemuksia ja oppeja.



## SUOSITUKSIA

### **Kaikille osapuolille**

- Keskustelun ajankohta jaksolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen arvioimiseksi on hyvä sopia jo hyvissä ajoin ennen jakson päättymistä.
- Tulosten lisäksi yhdessä on hyvä käsitellä myös opitun jakamista sekä lähettävässä että vastaanottavassa organisaatiossa. Samassa yhteydessä on kannatettavaa käsitellä myös kiertoon liittyneitä haasteita ja niiden mahdollisia ratkaisumalleja.

### **Henkilökiertoon osallistuva**

- Kuten henkilökierron aloitusvaiheen niin myös päätös vaiheen siirtymään on hyvä suhtautua avoimin mielin ja pieniin ongelmatilanteisiin varautuen.
- Henkilökierron kokemuksia ja oppeja on tärkeää jakaa suunnitellusti, molempia työyhteisöjä arvostaen.

### **Lähettävä organisaatio**

- On tärkeää huolehtia siitä, että henkilökiertojaksoa arvostetaan organisaatiossa ja jakson jälkeen palaava henkilö tuntee olonsa tervetulleeksi eikä saatuja oppeja ja kokemuksia vähätellä.
- Jakson suunnitteluvaiheessa tehtyjä henkilön paluuseen liittyviä suunnitelmia on hyvä arvioida ja tarpeen vaatiessa muuttaa. Opittujen asioiden ja kokemusten jakamisen on hyvä olla ohjattua ja systemaattista.
- Jaksosta saadut kokemukset tulee kirjata ja ottaa huomioon myös organisaation henkilökiertoprosessin kehittämisen näkökulmasta.

### **Vastaanottava organisaatio**

- Jaksosta saadut kokemukset tulee kirjata ja ottaa huomioon myös organisaation henkilökiertoprosessin kehittämisen näkökulmasta.
- Omaan organisaatioonsa palaavan henkilön kanssa on suositeltavaa sopia tapaaminen työyhteisön kanssa riittävän pian paluun jälkeen. Jaksosta saavutetut hyödyt voivat selkeytyä vasta omaan organisaatioon paluun jälkeen ja kokemuksia voidaan arvioida yhdessä jälkikäteen.

### 3.3 Muut henkilöstön liikkuvuutta tukevat toimintamallit

Edellisessä luvussa kuvatun henkilökierron lisäksi henkilöstön liikkuvuutta voidaan toteuttaa monin muin menetelmin. Tässä luvussa on esitelty esimerkkejä vaihtoehtoisista ja eri tarkoituksiin sopivista toimintatavoista. Näiden lisäksi on toki olemassa runsaasti erilaisia organisaatiokohtaisia tapoja. Näihin ei kannata myöskään pitäytyä, vaan kehittää nimenomaan omaa organisaatiota tukevia henkilöstön liikkuvuuden menetelmiä.

Vaikka menetelmien kirjo on laaja ja kesto ajallisesti vaihtelee paljon, on kaikilla yhteinen tavoite: vahvistaa henkilöstön osaamista ja kehittää organisaation toimintaa. Samoin on hyvä muistaa, että vaikka toiseen tehtävään tai organisaatioon tutustumisen kesto olisi kuinka lyhyt tahansa ja toteutustapa vapaamuotoinen, on tälle tärkeää asettaa tavoitteet. Ja aina on hyvä muistaa kaikki kolme näkökulmaa – lähettävä organisaatio, yksilö ja vastaanottava organisaatio.

#### SYSTEMAATTINEN ORGANISAATION SISÄINEN KIERTO

##### KUVAUS

Organisaatiossa on luotu systemaattisen, säännöllisesti toteutuvan henkilökierron toimintatapa. Tämä voi käsittää tiettyjen tehtävien parissa työskentelevien tai eri ammattilaisten kierrättämisen keskenään. Tarkoituksena on ylläpitää jatkuvaa ja systemaattista kiertoa, joka on organisoinniltaan mahdollisimman kevyttä.

##### JAKSON PITUUS

Pituus määräytyy tavoitteiden mukaan. Tiivistahtinen kierto voi olla esim. 1 vko -2 kk.

##### ESIMERKKEJÄ TAVOITTEISTA

- Tukea organisaation sisäisten toimintatapojen yhdenmukaisuutta ja hyvien toimintatapojen leviämistä
- Syventää työntekijöiden tiettyä asiantuntemusta
- Vahvistaa työntekijöiden osaamisen laaja-alaisuutta

## TYÖPARIMENETELMÄ

### KUVAUS

Muodostetaan saman organisaation eri yksiköiden tai eri organisaatioiden henkilöstöstä työpari, joka työskentelee määrätyn ajan yhdessä toinen toisensa sovittuun tehtäväkokonaisuuteen perehdyttäen. Keskinäinen osaamisen vaihto voi myös vahvistaa valmiuksia osajien tilapäiseen sijaistamiseen. Samoin menetelmä vahvistaa työyhteisön jäsenten keskinäistä arvostusta.

### JAKSON PITUUS

Parista päivästä muutamaan viikkoon.

### ESIMERKKEJÄ TAVOITTEISTA

- Tukea vakiintuneiden kumppaniorganisaatioiden keskinäistä työskentelyä
- Syventää saman projektin parissa eri yksiköissä tai organisaatiossa työskentelevien henkilöiden työtä
- Vahvistaa jonkin toimintamallin tai palvelun laatua
- Oppia jokin uusi menetelmä tai toimintatapa

## LAATUMATKA VERTAISORGANISAATIOON

### KUVAUS

Tehdään yhtä aikaa toiminnan ja tulosten itsearvioinnin CAF- mallin\* mukaan niin että osallistujat ovat toistensa vertaiskumppaneita. Työskentely sisältää keskinäistä toimintatapojen vertailua ja laatutyön systematisointia.

### JAKSON PITUUS

Pituus määräytyy tavoitteiden mukaan, esim. 1-3 kk. Jakso ei kuitenkaan edellytä jatkuvaa yhteistyötä.

### ESIMERKKEJÄ TAVOITTEISTA

- Tukea organisaation sisäisten toimintatapojen yhdenmukaisuutta ja hyvien toimintatapojen leviämistä.
- Vahvistaa työntekijöiden osaamista laatutyössä ja yhtenevien laatua tukevien työkalujen käytössä.

\*CAF (Common Assessment Framework) on EU-jäsenmaiden yhteistyönä kehitetty julkisen sektorin organisaatioiden laadunarviointimalli, jota käsitellään mm. VM:n julkaisussa 'Yhteinen arviointimalli CAF, Organisaation kehittäminen itsearvioinnin avulla'. Lisätietoa CAF:sta VM:n verkkosivuilta ([www.vm.fi](http://www.vm.fi)).

## LYHYT TUTUSTUMINEN

### KUVAUS

Nopea keino tutustua johonkin tehtävään, projektiin tai menetelmään, 'job shadowing'. Kohteena voi olla myös jokin muu kuin julkishallinnon organisaatio. Lyhyt vierailu voi olla nopea menetelmä tutustua yhteistyökumppanin toimintaan.

### PITUUS

Lyhyt aika, esim. 3-10 työpäivää.

### ESIMERKKEJÄ TAVOITTEISTA

Rajattuun tehtäväkokonaisuuteen tutustuminen, esim.:

- Samantyyppiset tehtävät omassa tai toisessa organisaatiossa
- Johonkin eri yksiköille yhteiseen projektiin perehtyminen
- Verkostotoimijoihin tutustuminen

## ORGANISAATIOON TUTUSTUMINEN TYÖPARINA JA RYHMÄSSÄ

### KUVAUS

Henkilökiertoa voidaan toteuttaa parina tai ryhmässä. Samojen tehtävien tai sisältöjen kanssa työskentelevien henkilöiden samanaikainen kiertojakso samaan kohteeseen luo yhteisen kokemuksen ja yhteistä näkemystä. Kyse voi olla niin organisaatioon tutustumisesta, toimintamallien opettelusta kuin myös valittujen toimintatapojen yms. vertailuoppimisesta.

### PITUUS

Pituus määräytyy tavoitteiden mukaan, esim. 2 vko - 2 kk.

### ESIMERKKEJÄ TAVOITTEISTA

- Toimintakulttuurien tunnistaminen ja vertailuoppiminen
- Uusien toimintatapojen oppiminen

## LIITE 1. Henkilökierron käsitettä

### HENKILÖKIERRON SYSTEEMINEN JA STRATEGINEN TASO

#### HENKILÖKIERRON JOHTAMISEN TUOTTAVUUS JA TULOKSELLISUUS

- Toimintaa ohjaavat periaatteet ja linjaukset
- Strategiset indikaattorit, tavoitteet
- Talouskytkennät
- Arviointi ja mitaaminen
- Jatkuva kehittäminen, toimenpiteet
- Palaajan kokemusten arviointi ja hyödyntäminen työyhteisössä

#### HENKILÖKIERRON JOHTAMISEN RAKENNE, VASTUUT JA ROOLIT SEKÄ VOIMAVARAT

- Henkilökierron johtaminen
- Verkotot, työryhmät ja johtamisjärjestelmän tulkinta
- Käyttäjäsiaakkaat ja sidosryhmät
- Tuki ja koordinoimien keinot
- Lähtijän paikkaaminen ja tiedon jakaminen

#### HENKILÖKIERRON VALINTOJEN EETTISYYS JA VASTUULLISUUS

- Toimintaympäristön tulkinnat
- Liikkuvuus
- Urakehitys
- Moniosaajuus
- Ihmisten hyvinvointi, osaamisen varmistaminen
- Tasapuolisuus

#### HENKILÖKIERRON YHTENEVÄT TOIMINTATAVAT

- Osaamisen ennakointi ja kohdentaminen, koulutus suunnittelu
- Henkilöstömäärän ennakointi
- Osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen
- Ohjaavat ja tukevat työkalut ja apuvälineistö, tiedottaminen
- Työyhteisön kehityskeskustelu

Lähtevän organisaation, yksilön ja vastaanottavan organisaation näkökulmat läpäisevät kaiken strategisen suunnittelun

### HENKILÖKIERRON PROSESSI

Hakeutuminen

Suunnittelu

Toteutus

Jakson jälkeen

### HENKILÖKIERRON OPERATIIVINEN TASO

Lähtevä organisaatio

Lähtevä työyhteisö

Esimies

Yksilö

Vastaanottava työyhteisö

Vastaanottava organisaatio



## LIITE 2. Suunnitteluvaiheessa käsiteltävät palvelussuhteeseen liittyvät asiat

Lähde: verohallinnon ohjeistus

Henkilökiertoa suunniteltaessa on hyvä olla tietoinen palvelussuhdetta koskevista asioista. Tässä on lyhyesti käsitelty tyypillisimpiä palvelussuhdetta koskevia asioita.

### *Palvelussuhde*

Henkilökierron edellytykset todetaan virkamieslaissa (19.8.1994/750). Lain 20 § antaa työnantajalle mahdollisuuden siirtää virkamies määräajaksi työskentelemään toiseen virastoon tai muun työnantajan kuin valtion palvelukseen. Siirron tulee parantaa virkamiehen edellytyksiä virkatehtävien suorittamiseen tai edistää hänen palvelussuhteensa jatkumista tai hänen työllistymistään. Siirto edellyttää vastaanottavan työnantajan ja kyseessä olevan virkamiehen suostumusta. Työsuhteessa olevan osalta voidaan sopia vastaavasta menettelystä.

Henkilökierron jälkeen henkilöllä on oikeus palata samoihin, tai mikäli tämä ei ole mahdollista, vaativuustasoltaan vähintään vastaaviin tehtäviin siihen yksikköön, josta hän lähti.

### *Työaika*

Työaikaan liittyvät järjestelyt ja työaikakorvaukset vaihtelevat eri työnantajasektoreilla. Työaika määräytyy kullakin alalla noudatettavien työaikasäännösten sekä virka- ja työehtosopimusten mukaisesti. Työajanseurannasta vastaa lähtökohtaisesti vastaanottavan yksikön esimies.

Sairaus- ja muista poissaoloista tulee ilmoittaa tai sopia vastaanottavan yksikön kanssa. Henkilön tulee kuitenkin antaa poissaoloistaan tarvittavat selvitykset lähettävälle yksikölle.

### *Palkkaus*

Henkilökiertojakson lähtökohtana on, että henkilö pysyy oman organisaationsa työntekijänä koko jakson ajan. Näin palkkaus ja edut määräytyvät omaa organisaatiota koskevan virka- ja työehtosopimuksen mukaan. Näihin ei automaattisesti tule mitään muutosta.

Henkilökierron aikana palkka- ja kehityskeskustelut käydään palkan maksavassa yksikössä henkilökierrossa olevan ja vakinaisen esimiehen kesken. Vastaanottavassa yksikössä on kuitenkin hyvä käydä säännöllisin väliajoin lyhyitä tilannekeskusteluja sen tarkistamiseksi, että kaikki toimii kuten pitääkin.

### *Työterveyshuolto*

Terveysdenhoitoon liittyvät etuudet vaihtelevat ja määräytyvät tavallisesti alakohdaisesti. Esimerkiksi sairausajan palkanmaksussa on eroja paitsi virka- ja työsuhteeseen liittyen myös eri työnantajasektoreiden välillä.

Työterveyshuollon kustannuksista vastaa henkilökierron aikana oma työnantaja verohallinnon työterveyshuollon nimetyissä toimipaikoissa. Mikäli verohallinnolla ei ole henkilökierron aikaisella työskentelypaikalla nimettyä työterveyshuollon toimipaikkaa, selvitetään tämä asia tapauskohtaisesti.

### *Vuosiloma*

Valtiolla virastosta toiseen välittömästi siirryttäessä henkilö voi viedä lomaoikeutensa mukanaan. Muille työnantajasektoreille siirryttäessä tämä ei yleensä ole mahdollista. Vuosiloman käyttöön liittyvät asiat on syytä pyrkiä sopimaan kierron sopimisen yhteydessä.

Henkilökierron aikana pidettävästä vuosilomasta tulee sopia vastaanottavan yksikön kanssa. Henkilön tulee kuitenkin antaa vuosiloman pitämiseen liittyvät ilmoitukset lähettävälle yksikölle.

### *Muut kustannukset*

Koulutuksesta tai muista maksullisista tilaisuuksista aiheutuvista kustannuksista vastaa pääsääntöisesti lähettävä yksikkö.

Kiertoon lähtevän henkilön virkapaikka siirtyy henkilökierron ajaksi vastaanottavaan yksikköön. Päivittäisiä työmatkoja kotoa vastaanottavaan yksikköön ja takaisin ei näin ollen pidetä matkakustannusten korvauksiin oikeuttavana virkamatkana.

Vastaanottavasta yksiköstä tai kotoa tehdyt satunnaiset virkamatkat uuden virkapaikan ulkopuolelle ovat sen sijaan virkamatkoja, joista aiheutuvat kustannukset korvataan normaalisti soveltaen siitä annettuja määräyksiä. Virkamatkaksi katsotaan myös menomatka, joka aiheutuu siirrosta uudelle sijoituspaikkakunnalle.

Matkakustannusten korvauksista vastaa pääsääntöisesti lähettävä yksikkö.

Kierron ajalta aiheutuvia ylimääräisiä kustannuksia voidaan tapauskohtaisen harkinnan perusteella kompensoida myös henkilön palkkauksella silloin, jos henkilökierron kohde sijaitsee työssäkäyntialueen ulkopuolella ja henkilökierto on tarpeellinen erityisesti työnantajan edun vuoksi.

Palvelussuhdetta käsittelevien ohjeiden lähteenä on tässä käytetty verohallinnon ohjeistusta.

### **LIITE 3. Malli: Eduskunnan kanslian tehtäväkierron toimintamalli ja tehtäväkiertosuunnitelma**

Eduskunnan kanslian tehtäväkierron toimintamalli ja tehtäväkiertosuunnitelma on laadittu edistämään ja tukemaan virkamiesten tehtäväkiertoa. Tehtäväkiertoa on toteutettu oheisten, vielä vahvistamattomien dokumenttien mukaisesti. Dokumenttien laadinnassa on hyödynnetty verohallinnon mallia ja ohjeistusta. Lisätietoja tehtäväkierrosta eduskunnan kansliassa saa henkilöstöpäälliköltä [henkilöstöhallinto@eduskunta.fi](mailto:henkilostohallinto@eduskunta.fi)

#### **Eduskunnan kanslian tehtäväkierron toimintamalli**

**Tehtäväkierto on eduskunnan kanslian virkamiehille tarkoitettu suunnitelmallinen, vapaaehtoinen ja määräaikainen työssä oppimisen menetelmä.**

#### **1. JOHDANTO**

Eduskunnan kanslian arvot ovat hyvä palvelu, avoimuus ja vuorovaikutus sekä oikeudenmukaisuus. Kanslian johdon keskeisiä tavoitteita on osaamisen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Tehtäväkierron avulla pyritään vahvistamaan henkilöstön ammattitaitoa, edistämään eduskunnan kanslian sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta sekä parantamaan työssä jaksamisen edellytyksiä.

Tässä toimintamallissa kuvataan, mitä tehtäväkierrolla tarkoitetaan, miten tehtäväkierto voidaan eduskunnan kansliassa järjestää, miten liikkuvuutta pyritään edistämään sekä mitä tehtäväkiertoa suunniteltaessa ja toteutettaessa tulee huomioida.

#### **2. TEHTÄVÄKIERRON MÄÄRITELMÄ JA TAVOITTEET**

Tehtäväkierrolla tarkoitetaan suunnitelmallista, vapaaehtoista ja määräaikaista siirtymistä omasta työtehtävästä toiseen. Lähtökohtana on, että palvelussuhde eduskunnan kansliaan säilyy tehtäväkierron ajan.

(Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750, 20 §, Laki eduskunnan virkamiehistä 1197/2003, 25 §, kansliatoimikunnan päätökset: eduskunnan virkamiesten pohjoismaiden parlamentteihin virkamiesvaihtoon lähtevien palvelussuhteen ehdoista KTK 14.2.1991, 11 § ja eduskunnan virkamiesten ulkomailla tapahtuvan harjoittelun ja koulutuksellisen työskentelyn palvelussuhteen ehdoista KTK 22.2.1996, 5 §)

Tehtäväkierto toteutetaan osana työntekijän pitkäntähtäimen osaamisen kehittämissuunnittelua. Se on yksi työssä oppimisen muodoista, jonka avulla voidaan mm. luoda edellytyksiä henkilön työnkuvan laajentamiseen tai henkilön valmentamiseen kokonaan uusiin tehtäviin.

Tehtäväkierrosta tulee keskustella ja sopia lähiesimiehen kanssa ensisijaisesti tavoite- ja kehityskeskustelussa. Yhdessä sovitaan tehtäväkierron kohde, tavoitteet ja kesto. Esimies on vastuussa siitä, että tehtäväkierto vastaa toiminnan tavoitteita.

Tehtäväkiertopäätökseen ja kierron keston vaikuttavat hoidettavat tehtävät ja sijaisuudet sekä perehtymiseen tarvittava aika. Tehtäväkierron kestoksi suositellaan noin 6-12 kuukautta. Lyhyempikin, vähintään 3 kk kestävä tehtäväkiertojakso on mahdollinen. Tehtäväkierrosta ei voi aiheutua lisäkustannuksia lähettävälle toimintayksikölle.

Tehtäväkierron yleisiä tavoitteita henkilön työtehtävistä ja tilanteesta riippuen ovat mm:

- asiantuntemuksen laajentaminen tai syventäminen
- henkilön valmentaminen uusiin tehtäviin
- uusien verkostojen luominen
- uusien työmenetelmien ja prosessien kehittäminen
- työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen.

### **3. SISÄINEN JA ULKOINEN TEHTÄVÄKIERTO**

Tehtäväkierto voidaan toteuttaa joko eduskunnan kansliassa sisäisesti tai sen ulkopuolella: valtiohallinnossa, kunnissa, järjestöissä, liike-elämässä tai ulkomailla. Sisäisellä tehtäväkierrolla tavoitellaan erityisesti eduskuntatyön ja eduskunnan kanslian toimintayksikköjen toimintojen laajempaa tuntemusta. Sisäistä tehtäväkiertoa pyritään edistämään muun muassa tarjoamalla määräaikaista, alle vuoden kestäviä sijaisuuksia oman henkilökunnan haettavaksi.

Ulkoisen tehtäväkierron tavoitteet painottuvat ammatillisen osaamisen syventämiseen ja monipuolistamiseen, erilaisten näkökulmien hankkimiseen sekä kontaktien ja verkostojen luomiseen. Tärkein periaate tehtäväkierron kohdetta valittaessa on tarkoituksenmukaisuus ja selkeästi nähtävissä olevat hyödyt niin yksilön osaamisen kehittymiselle ja työhyvinvoinnille kuin oman toimintayksikön toiminnan kehittämiseksi. Onnistunut tehtäväkierto edellyttää työntekijän omaa aktiivisuutta prosessin kaikissa vaiheissa sekä halua kehittyä.

Henkilöstöhallinto auttaa tehtäväkierron eri vaiheiden käytännön järjestelyjen kanssa. Henkilöstöhallinto tukee mm. sopivan tehtäväkiertopaikan löytämisessä, sijaisjärjestelyissä ja tukee toimintayksiköitä eduskunnan kansliaan tehtäväkiertoon saapuvan henkilön perehdyttämisessä.

### 3.1 Eduskunnan kanslian sisäinen tehtäväkierto

Sisäinen tehtäväkierto voidaan toteuttaa joko omassa toimintayksikössä tai toimintayksikköjen välillä. Sisäinen tehtäväkierto on hyvä tapa hoitaa sijaisuuksia, lisätä tilapäisesti työvoimaa esim. tapahtumien, projektien, muutoshankkeiden tms. ajaksi sekä tutustua syvällisemmin eduskuntatyöhön ja toimintoihin. Tehtäväkierrolla voidaan parantaa sisäisten prosessien kokonaisuuden hallintaa esimerkiksi etsimällä uusia, tehokkaampia tapoja tehdä yhteistyötä. Sisäinen tehtäväkierto eduskunnan kansliassa edistää henkilöstön osaamisresurssien joustavaa ja tarkoituksenmukaista käyttöä sekä hyvien käytäntöjen leviämistä.

### 3.2 Ulkoinen tehtäväkierto

Ulkoinen tehtäväkierto tarkoittaa kiertoapaikan hankkimista toisesta organisaatiosta. Tehtäväkiertoapaikka voidaan hankkia julkisen sektorin organisaatiosta, järjestöistä tai yksityiseltä sektorilta. Eduskunnan kanslian henkilöstölle luonteivia tehtäväkiertoapaikkoja ovat mm. ministeriöt.

### 3.3 Kansainvälinen tehtäväkierto

Kansainvälinen yhteistyö on tärkeä keino hankkia tietoa ja vaihtaa näkemyksiä koulutuksen ja työelämän alueilla.

Kansainvälisiä virkamiesvaihtoja tarjoavat mm. Cimo ja pohjoismainen virkamiesvaihto. Lisätietoa ohjelmista ja niihin hakeutumisista:

- <http://www.cimo.fi/ohjelmat/virkamiesvaihto>
- <http://www.norden.org/fi>

## 4. TEHTÄVÄKIERTO KÄYTÄNNÖSSÄ

### 4.1 Tehtäväkiertoon hakeutuminen

Aloite tehtäväkiertoon hakeutumisesta voi tulla joko esimiehen tai työntekijän puolelta, mutta kierrosta sopiminen edellyttää aina kummankin osapuolen suostumusta. Kiertoon hakeudutaan ottamalla yhteyttä siihen organisaatioon, johon halutaan tehtäväkiertoon, kun sitä ennen asiasta on keskusteltu tavoite- ja kehityskeskustelussa tai muussa yhteydessä oman esimiehen kanssa. Esimies ja työntekijä sopivat, kummalle on luontevampaa ottaa yhteyttä valittuun organisaatioon. Jos yhteydenottaja on työntekijä, on tärkeää, että vastaanottaja tietää myös työnantajan sitoutumisesta. Päätöksen tehtäväkierrosta tekee nimittävä taho (kansliatoimikunta tai eduskunnan pääsihteeri) lähettävän toimintayksikön ja vas-

taanottavan yksikön esimiesten suostumuksella. Henkilöstöhallinto auttaa tehtäväkierron käytännön järjestelyissä.

#### 4.2 Tehtäväkierron suunnittelu ja toteutus

Ennen tehtäväkierron alkamista lähettävän toimintayksikön esimies, tehtäväkiertoon lähtevä henkilö ja vastaanottavan yksikön esimies tekevät kirjallisen tehtäväkiertosuunnitelman (LIITE 1), jossa he sopivat ainakin seuraavista asioista:

- Tehtäväkierron ajankohta ja kesto
- Tehtäväkierron tavoitteet kaikkien osapuolten kannalta
- Keskeiset työtehtävät vastaanottavassa organisaatiossa
- Perehdytys ja työtehtäviin opastaminen vastaanottavassa organisaatiossa
- Kierron toteutukseen liittyvät käytännön järjestelyt, kuten sijaisuudet tai työtehtävien jako tehtäväkierron aikana
- Yhteydenpito ja palautekeskustelut tehtäväkierron aikana

Tehtäväkiertosuunnitelman lisäksi tehtäväkierrosta tehdään päätös, jonka antaa eduskunnan pääsihteeri tai kansliatoimikunta.

#### 4.3 Tehtäväkierron jälkeen

Tehtäväkierron jälkeen on tärkeää käydä palautekeskustelu, jossa työntekijä ja hänen esimiehensä keskustelevat tehtäväkierrosta ja sen hyödyistä työntekijän ja toimintayksikön näkökulmasta. Kummankin osapuolen vastuulla on hyödyntää tehtäväkierrosta saatuja kokemuksia. Tehtäväkierron tulosten seuranta tapahtuu pääasiassa tavoite- ja kehityskeskustelujen yhteydessä.

### 5. PALVELUSSUHTEN EHDOT

Tehtäväkierron edellytykset todetaan virkamieslaissa (19.8.1994/750, 20 §), laissa eduskunnan virkamiehistä (1197/2003, 25 §) sekä kansliatoimikunnan päätöksissä eduskunnan virkamiesten pohjoismaiden parlamentteihin virkamiesvaihtoon lähtevien palvelussuhteen ehdoista (KTK 14.2.1991, 11 §) ja eduskunnan virkamiesten ulkomailla tapahtuvan harjoittelun ja koulutuksellisen työskentelyn palvelussuhteen ehdoista (KTK 22.2.1996, 5 §). Lait ja päätökset antavat työnantajalle mahdollisuuden siirtää virkamies määräajaksi työskentelemään toiseen virastoon, muun työnantajan kuin valtion palvelukseen tai kansainvälisiin tehtäviin. Siirron tulee parantaa virkamiehen edellytyksiä virkatehtävien suorittamiseen tai edistää hänen palvelussuhteensa jatkumista tai hänen työllistymistään. Siirto edellyttää vastaanottavan työnantajan ja kyseessä olevan virkamiehen suostumusta. Työsopimussuhteessa olevan osalta voidaan sopia vastaavasta menettelystä.

Tehtäväkierron jälkeen henkilöllä on oikeus palata samoihin, tai mikäli tämä ei ole mahdollista, vaatavuustasoltaan vastaaviin tehtäviin.

### **5.1 Palkkaus**

Tehtäväkierron lähtökohtana on, että palvelussuhde eduskunnan kansliaan säilyy kierron ajan. Kierto on lähetetään omalla palkalla ja palkan maksaa eduskunnan kanslia. Vaikka palkan maksaa eduskunnan kanslia, niin mahdollisista ylityökustannuksista vastaa vastaanottava yksikkö.

Tehtäväkierron aikana tavoite- ja kehityskeskustelut käydään eduskunnan kansliassa, tehtäväkierron olevan ja vakinaisen esimiehen kesken. Vastaanottavassa yksikössä on kuitenkin hyvä käydä säännöllisin väliajoin lyhyitä tilannekeskusteluja sen tarkistamiseksi, että kaikki toimii kuten pitääkin.

### **5.2 Työaika**

Tehtäväkierron aikana noudatetaan säännöllistä työaika ja tehtäväkierron suorittamispaikan työaikakäytäntöjä. Säännöllinen työaika on 7 h 15 min päivässä ja 36 h 15 min viikossa.

Työaikaliukumien käytöstä sovitaan tehtäväkiertopaikan esimiehen kanssa. Tehtäväkiertopaikassa työaikaliukumilla kertyneitä ns. plustunteja voi pitää vapaana tehtäväkiertopaikan esimiehen kanssa erikseen sovittavin ehdoin. Kertyneitä tunteja ei voi siirtää eduskunnan kanslian / lähettävän organisaation työajanseurantaan.

### **5.3 Vuosiloma**

Tehtäväkierron aikana henkilölle kertyy vuosilomaa palvelussuhteessa sovellettavan käytännön mukaisesti. Tehtäväkierron aikana pidettävät vuosilomat ja muut vapaat tulee sopia tehtäväkiertopaikan esimiehen kanssa.

Pidetyt lomat, vapaat ja poissaolot ilmoitetaan lähettävän organisaation henkilöstöhallintoon loma- ja poissaolokirjanpitoa varten.

### **5.4 Työterveyshuolto**

Tehtäväkierron aikana henkilö kuuluu eduskunnan kanslian työterveyshuollon piiriin. Työterveyshuollon osalta noudatetaan työnantajan antamaa ohjeistusta.

### **5.5 Muut kustannukset**

Koulutuksesta tai muista maksullisista tilaisuuksista aiheutuvista kustannuksista tehtäväkierron aikana vastaa pääsääntöisesti vastaanottava organisaatio.

Kiertoon lähtevän henkilön virkapaikka siirtyy tehtäväkierron ajaksi vastaanottavaan yksikköön. Päivittäisiä työmatkoja kotoa vastaanottavaan yksikköön ja takaisin ei näin ollen pidetä matkakustannusten korvauksiin oikeuttavana virkamatkana.

Vastaanottavasta yksiköstä tai kotoa tehdyt satunnaiset virkamatkat uuden virkapaikan ulkopuolelle ovat sen sijaan virkamatkoja, joista aiheutuvat kustannukset korvataan normaalisti soveltaen siitä annettuja määräyksiä. Virkamatkaksi katsotaan myös menomatka, joka aiheutuu siirrosta uudelle sijoituspaikkakunnalle.

Matkakustannusten korvauksista vastaa pääsääntöisesti lähettävä yksikkö.

## 5.6 Tietotekniset välineet ja verkkoyhteydet

Eduskunnan virkamies säilyttää hänelle myönnetyn luontoisetupuhelimen. Eduskunta tarjoaa mahdollisuudet eduskunnan tietojärjestelmien etäkäyttöön.

## 5.7 Kulkuoikeudet

Eduskunnan virkamies säilyttää tehtäväkierron aikana kulkuoikeutensa eduskunnan tiloihin.

## 5.8 Työpaikkaliikunta

Eduskunnan virkamiehellä on käytettävissään eduskunnan henkilöstölleen tarjoamat työpaikkaliikuntaratkaisut.

# 6. EDUSKUNNAN KANSLIA TEHTÄVÄKIERTOKOHTENA

### *Palvelussuhteen ehdot:*

Henkilö on palvelussuhteessa tehtäväkierron aikana lähettävään organisaatioon ja henkilön palvelussuhteen ehdot säilyvät sellaisinaan tehtäväkierron ajan.

### *Työaika:*

Tehtäväkierron aikana noudatetaan säännöllistä työaika. Säännöllinen työaika on 7 h 15 min päivässä ja 36 h 15 min viikossa.

Työaikaliukumien käytöstä sovitaan eduskunnan kanslian toimintayksikön esimiehen kanssa. Eduskunnassa työaikaliukumilla kertyneitä ns. plustunteja voi pitää vapaana eduskunnan kanslian toimintayksikön esimiehen kanssa erikseen sovittavin ehdoin. Kertyneitä tunteja ei voi siirtää lähettävän organisaation työajanseurantaan.



#### *Ylityöt:*

Tehtäväkierron aikana ei pääsääntöisesti tehdä ylityötä. Mikäli ylityötarvetta ilmenee, korvauksesta sopivat eduskunnan kanslia ja tehtäväkiertopaikka ennen ylityömääräyksen antamista.

#### *Lomat ja poissaolot:*

Tehtäväkierron aikana henkilölle kertyy vuosilomaa palvelussuhteessa sovellettavan käytännön mukaisesti. Tehtäväkierron aikana pidettävät vuosilomat ja muut vapaat tulee sopia eduskunnan kanslian toimintayksikön esimiehen kanssa.

Pidetyn lomien, vapaan ja poissaolot ilmoitetaan lähettävän organisaation henkilöstöhallintoon loma- ja poissaolokirjanpitoa varten.

Sairauspoissaoloista tulee ilmoittaa eduskunnan kanslian toimintayksikön esimiehelle ja lähettävän organisaation sairauspoissaoloseurantaan.

#### *Työterveyshuolto:*

Tehtäväkierron aikana henkilö kuuluu lähettävän organisaation työterveyshuollon piiriin.

#### *Tietotekniset välineet ja verkkoyhteydet:*

Eduskuntaan tehtäväkiertoon tulevalle henkilölle myönnetään työtehtävien vaatimat tietoliikennevälineet ja oikeudet.

#### *Kulkuoikeudet:*

Eduskuntaan tehtäväkiertoon tuleva henkilö saa kulkuoikeudet eduskunnan tiloihin työtehtävän vaatimusten mukaisesti.

#### *Työpaikkaliikunta:*

Eduskuntaan tehtäväkiertoon tuleva henkilö voi osallistua eduskunnan liikuntapahtumiin ja hyödyntää eduskunnassa järjestettäviä liikuntapalveluja.

## **7. Tehtäväkierron ennenaikainen päättyminen**

Eduskunnan kanslialla/lähettävällä/vastaanottavalla organisaatiolla on oikeus päättää tehtäväkierto ennenaikaisesti, jos tehtäväkiertojakson alkamisen jälkeen tapahtuu merkittäviä muutoksia henkilön tehtäväalueen toimissa tai käytettävissä olevan henkilöstön määrässä.

Henkilöllä oikeus päättää tehtäväkiertojakso ennenaikaisesti, jos tehtäväkiertopaikasta johtuen tehtäväkierron jatkaminen olisi kohtuutonta tai jos henkilön elämäntilanteessa muutoin tapahtuu olennaisia muutoksia.

	<b>LUONNOS</b>
	Tehtäväkiertosuunnitelma
Eduskunnan kanslia Osasto/yksikkö toimisto	Tehtäväkiertoon lähtevä/saapuva henkilö
	Dnro:
	pvm:

## TEHTÄVÄKIERTOSUUNNITELMA

(Suunnitelmaa täydennetään ja muokataan sekä lähettävässä että vastaanottavassa organisaatiossa tarpeen mukaan.)

### 1. PERUSTIEDOT

Nimi:

Nimike:

Nykyinen tehtäväkuva pääpiirteissään:

Tehtäväkierron kohde ja vastaanottava toimintayksikkö:

Tehtäväkierron ajankohta:

Toimintayksikössä tehtäväkiertoon lähtevän henkilön tehtävät hoidetaan:

Lähettävän toimintayksikön esimies:

Vastaanottavan toimintayksikön esimies:

Vastaanottavan yksikön tukihenkilö (jos eri kuin esimies):

### 2. TEHTÄVÄKIERRON TAVOITTEET

Tehtäväkiertoon lähtevän henkilön tavoitteet:

Lähtävän toimintayksikön esimiehen tavoitteet:

Vastaanottavan toimintayksikön esimiehen tavoitteet (vastaanottava organisaatio täyttää):

### **3. TEHTÄVÄKIERRON TOTEUTUS**

Missä tehtävässä/tehtävissä kiertoon lähtevä henkilö työskentelee vastaanottavassa yksikössä (vastaanottava organisaatio täyttää)?

Miten perehdytys ja työhön opastus hoidetaan (vastaanottava yksikkö täyttää)?

Miten yhteydenpito lähtävään toimintayksikköön järjestetään kierron aikana?

### **4. TEHTÄVÄKIERTOON LIITTYVÄT ERITYISET EHDOT/SEIKAT**

Palvelussuhteen ehdot:

Henkilö on palvelussuhteessa tehtäväkierron aikana eduskunnan kansliaan/lähtävään organisaatioon ja henkilön palvelussuhteen ehdot säilyvät sellaisinaan tehtäväkierron ajan.

Tehtäväkierron päätyttyä henkilö palaa aikaisempiin, samankaltaisiin tai vähintään samantasoiisiin tehtäviin, entiselle tehtäväalueelleen.

Työaika:

Tehtäväkierron aikana noudatetaan säännöllistä työaika ja tehtäväkierron suorittamispaikan työaikakäytäntöjä. Säännöllinen työaika on 7 h 15 min päivässä ja 36 h 15 min viikossa.

Työaikaliukumien käytöstä sovitaan tehtäväkiertopaikan esimiehen kanssa. Tehtäväkiertopaikassa työaikaliukumilla kertyneitä ns. plustunteja voi pitää vapaana tehtäväkiertopaikan esimiehen kanssa erikseen sovittavin ehdoin. Kertyneitä tunteja ei voi siirtää eduskunnan kanslian / lähtävän organisaation työajanseurantaan.

Ylityöt:

Tehtäväkierron aikana ei ole mahdollista tehdä ylityötä.

Lomat ja poissaolot:

Tehtäväkierron aikana henkilölle kertyy vuosilomaa palvelussuhteessa sovellettavan käytännön mukaisesti. Tehtäväkierron aikana pidettävät vuosilomat ja muut vapaat tulee sopia tehtäväkiertopaikan esimiehen kanssa.

Pidetyt lomiat, vapaat ja poissaolot ilmoitetaan lähettävän organisaation henkilöstöhallintoon loma- ja poissaolokirjanpitoa varten.

Sairauspoissaoloista tulee ilmoittaa tehtäväkiertopaikan esimiehelle sekä eduskunnan työterveysasemalle/lähettävän organisaation sairauspoissaoloseurantaan välittömästi.

Työterveyshuolto:

Tehtäväkierron aikana henkilö kuuluu eduskunnan kanslian/ lähettävän organisaation työterveyshuollon piiriin. Työterveyshuollon osalta noudatetaan työnantajan antamaa ohjeistusta.

Tietotekniset välineet ja verkkoyhteydet:

Eduskunnan virkamies säilyttää hänelle myönnetyn luontoisetupuhelimen. Eduskunta tarjoaa mahdollisuudet eduskunnan tietojärjestelmien etäkäyttöön.

Eduskuntaan tehtäväkiertoon tulevalle henkilölle myönnetään työtehtävien mukaiset oikeudet eduskunnan tieto- ja viestintäjärjestelmiin.

Vastaanottava organisaatio myöntää: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Kulkuoikeudet:

Eduskunnan virkamies säilyttää tehtäväkierron aikana kulkuoikeutensa eduskunnan tiloihin.

Eduskuntaan tehtäväkiertoon tuleva henkilö saa kulkuoikeudet eduskunnan tiloihin työtehtävän vaatimusten mukaisesti.

Koulutus:

Tehtäväkiertopaikka vastaa tehtäväkierron toimiin liittyvästä koulutuksesta.

Työpaikkaliikunta:

Eduskunnan virkamiehellä on käytettävissään eduskunnan henkilöstölleen tarjotut työpaikkaliikuntaratkaisut.

Eduskuntaan tehtäväkiertoon tuleva henkilö voi osallistua eduskunnan liikuntatapahtumiin ja hyödyntää liikuntapalveluja erikseen sovittavin ehdoin.

Tehtäväkierron ennaikainen päättyminen:

Eduskunnan kanslialla/lähettävällä/vastaanottavalla organisaatiolla on oikeus päättää tehtäväkierto ennaikaisesti jos tehtäväkiertojakson alkamisen jälkeen tapahtuu merkittäviä muutoksia henkilön tehtäväalueen toimissa tai käytettävissä olevan henkilöstön määrässä.

Henkilöllä oikeus päättää tehtäväkiertojakso ennenaikaisesti, jos tehtäväkiertopaikasta johtuen tehtäväkierron jatkaminen olisi kohtuutonta tai jos henkilön elämäntilanteessa muutoin tapahtuu olennaisia muutoksia.

## 5. TEHTÄVÄKIERRON JÄLKEISTÄ AIKAA KOSKEVAT SEIKAT

Tehtäväkierron päätyttyä henkilö:

palaa entiseen tai entisen kaltaiseen tehtäväänsä.

ei palaa entiseen tehtäväänsä; uusi työtehtävä on: \_\_\_\_\_

Paikka ja päiväys:

Tehtäväkiertoon lähtevä/saapuva henkilö

Lähettävän osaston/yksikön johtaja/päällikkö

Vastaanottavan osaston/yksikön johtaja/päällikkö

## LIITE 4. Linkkejä lisätietoon

Tähän on koottu vinkkejä lisätietoon. Verkkosivujen tarkkoja linkkejä ei ole liitetty tähän niiden ajantasaisuuden haasteellisuuden takia.

### *Valtiovarainministeriö*

Valtiovarainministeriö (VM) vastaa valtion henkilöstövoimavarojen kehittämisestä ja käsittelee julkaisuissaan henkilöstön liikkuvuuden vahvistamista. Julkaisuja voi tiedustella VM:n henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosastolta.

→ [www.vm.fi](http://www.vm.fi)

### *Valtiokonttori*

Valtiokonttorin Kaiku-työnantajapalvelut tukevat työyhteisöjen kehittämistä toimiviksi ja hyvinvoiviksi ja käsittelevät myös henkilökiertoa.

→ [www.valtiokonttori.fi](http://www.valtiokonttori.fi)

### *Kansainvälisen henkilövaihdon keskus CIMO*

CIMO myöntää tukea suomalaisten valtionhallinnon työntekijöiden harjoitteluun tai opiskeluun ulkomailla. Virkamiehet voivat hakea tukea EU-maissa tapahtuvaan harjoitteluun, virkamiesvaihtoon tai opiskeluun, joka liittyy valtionhallinnon valmennustavoitteisiin.

→ [www.cimo.fi](http://www.cimo.fi)

### *Pohjoismainen virkamiesvaihto*

Pohjoismaiseen virkamiesvaihtoon voivat hakea valtion palveluksessa olevat henkilöt. Vaihdon aikana virkamies voi työskennellä yhdessä tai useammassa Pohjoismaassa.

→ [www.norden.org/fi](http://www.norden.org/fi)



SITRA

VALTIOVARAINMINISTERIÖ  
Snellmaninkatu 1 A  
PL 28, 00023 VALTIONEUVOSTO  
Puhelin 0295 16001  
[www.vm.fi](http://www.vm.fi)

Valtionhallinnon  
henkilökierto-opas

ISBN 978-952-251-408-0 (nid.)  
ISBN 978-952-251-409-7 (PDF)

Lokakuu 2012