

## Horisontaalinen urakehitys – kiertoon tai vaihtoon?

Tuulevi Ovaska

*Henkilökierto ja erilaiset vaihtosopimukset ovat osa organisaatioiden henkilöstöpolitiikkaa, jota voidaan myös tietoisesti käyttää henkilökunnan osaamisen kehittämisen ja työyhteisön viihtyvyyden parantamiseen. Kokonaisuuden parempi ymmärtäminen eri tehtävissä toimiessa luo yhteisyyttä ja vaihto voi virkistää sekä vaihtoon lähtijää että yhteisöä.*

*Kuopion yliopiston kirjastossa on kartoitettu henkilöstön halukkuutta vaihtaa tai jakaa työtehtäviä tai osallistua virkamiesvaihtoon. Kansainvälinen vaihto vaihtokutti vetovoimaisimmalta vaihtoehdolta henkilöstölle, mutta kiinnostusta tehtävien vaihtamiseen oman organisaation sisällä löytyy myös useilta.*

**H**enkilökierto on osa organisaatioiden arkipäivän henkilöstöpolitiikkaa, jonka toteuttamiseksi ei pidä luoda monimutkaisia järjestelmiä. Kierron edellytykset todetaan virkamieslaissa, jonka 20 § antaa työnantajalle mahdollisuuden siirtää virkamiehen määräajaksi toiseen valtion virastoon tai muun työnantajan kuin valtion palvelukseen. Myös työsopimussuhteisen osalta voidaan sopia vastaavasta menettelystä.

Kuopion yliopiston henkilöstöpolitiikan mukaan henkilökiertoa on työtehtävien määräaikainen vaihto yliopiston tehtävissä tai yliopiston ja muun viraston välillä tai määräaikainen työskentely muussa virastossa. Kierrolla pyritään parantamaan osaamista, edistämään yhteistyötä ja ylläpitämään työn sisällöstä lähtevää motivaatiota. Kierrosta palaavalla on oikeus entisiin tai vähintään entisen tasoihin tehtäviin.

Henkilökierto perustuu henkilön vapaaehtoisuuteen ja sopimukseen niiden esimiesten kanssa, joita se koskee. Henkilökierto voi olla sisäistä tai ulkoista, yksipuolista, vastavuoroista tai ketjuuntunutta. Aloite kiertoon voi tulla joko esi-

mieheltä tai työntekijältä, mutta esimiehen on oltava aktiivinen kierron hyödyllisyyden, tavoitteiden ja järjestämistavan määrittelyssä.

Käytän tässä termejä henkilökierto ja tehtäväkierto (usein myös pelkästään kierto) synonyymeina tarkoittamassa erityisesti kirjaston sisäistä henkilökiertoa ja termiä virkamiesvaihto (usein myös pelkkä vaihto), kun kyseessä on eri kirjastojen välinen henkilökierto.

### Onko kierrolla merkitystä?

Suodatin kysymystä tehtäväkierron ja virkamiesvaihdon tarpeellisuudesta ja mahdollistamisesta Kuopion yliopiston kirjaston strategian läpi pohtien, olisiko tällainen toiminta kirjaston arvojen – asiakaslähtöisyyden, laadukkuuden, vapaan tiedonsaannin ja yhteisöllisyyden – mukaista?

Asiakaslähtöisyyden kannalta henkilöstön mahdollisuus uuden oppimiseen, osaamisen kehittämiseen sekä kokonaisuuksien hallintaan ja vaihteluun on ensiarvoisen tärkeää, koska ainoastaan motivoitunut ja osaava henkilöstö pystyy laadukkaaseen asiakaspalveluun. Jos yhdeksi sisä-

sen tehtäväkierron tavoitteista asetetaan kirjaston varahenkilöjärjestelmän tukeminen, palvelee se konkreettisesti asiakaslähtöisyyden arvoa.

Laadukkuuteen sisältyvän asiantuntijuuden parantamisessa tehtäväkierrolla ja virkamiesvaihdolla voidaan saavuttaa jopa parempia tuloksia kuin koulutuksella, koska kierto kehittää yksilöä kokonaisvaltaisemmin kuin kurssit ja tukee työkyvyn ja osaamisen säilyttämistä ikääntyvillä työntekijöillä. Kierto ja vaihto tukevat itsestään selvästi myös luovuutta ja innostuneisuutta, joita tarvitaan kehittämisessä. Työskentely Kuopion yliopiston kirjaston lisäksi myös muissa kirjastossa tukee vapaan tiedonsaannin arvoa auttamalla konkreettisesti ja käytännön tasolla tuntemaan ja ymmärtämään kirjastoverkon kokonaisuutta ja sen erilaisia toimijoita.

Oman asiantuntijuuden kehittämisessä kierrolle ja vaihdolla voi olla ainoastaan positiivisia vaikutuksia. Mitä paremmin tuntee muiden työtä niin omassa työyhteisössä kuin yhteistyöorganisaatioissa, sitä enemmän sitä osaa arvostaa. Perehtyminen laajempaan tehtäväkenttään on avuksi sekä tiedottamisessa että tiedotuksen vastaanottamisessa. Epäluulojen ja tietämättömyyden vähetessä edellytykset avoimeen vuorovaikutukseen paranevat.

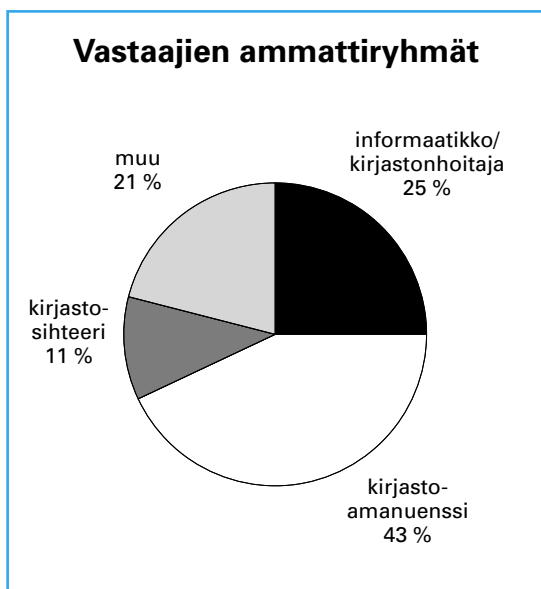
Henkilökierron merkitystä on arvioitava sekä yksilön työuran perspektiivistä että organisaation inhimillisen pääoman huollon näkökulmasta. Henkilöstön nykyistä laajempaa liikkuvuutta tavoiteltaessa pyritään vuorovaikutuksen lisääntymiseen, minkä tiedetään sekä yksilö- että työyhteisötasolla lisäävän joustavuutta ja muutosvalmiutta sekä lähentävän organisaatiokulttuureja.

Yhteisöllisyyden arvoon sisällytetty halu kehittää omaa asiantuntijuutta ja toimia yhteisönä oikeastaan edellyttää tehtäväkiertoa. Kun Kuopion yliopiston kirjaston strategiassa lisäksi todetaan, että ”alueellista, valtakunnallista ja kansainvälistä yhteistyötä kehitetään”, voidaan hyvällä syyllä todeta, että tehtäväkierto ja virkamiesvaihto ovat kirjaston arvojen mukaista toimintaa.

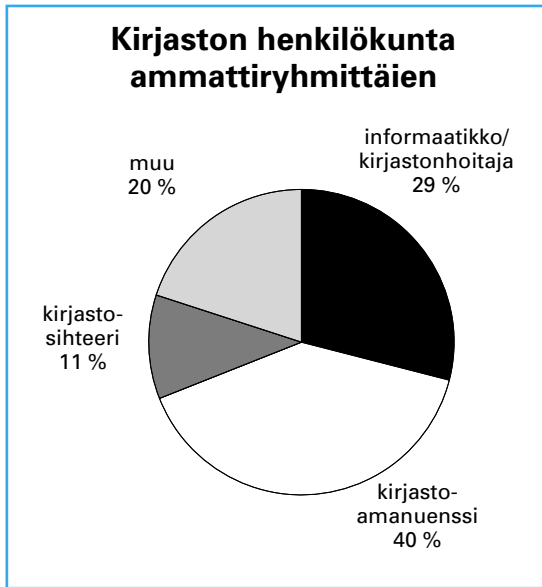
## Kansainvälinen vaihto kiinnostaa

Henkilökierron/tehtäväkierron ja virkamiesvaihdon periaatteellinen tuki valtionhallinnossa ja kierron/vaihdon yhteensopivuus kirjaston arvojen kanssa ei tarkoita, että kierron tai vaihdon organisointi kirjastossa olisi yksinkertaista tai helppoa. Ongelmiksi ja haasteiksi voivat muodostua ainakin henkilöstön ja/tai johdon vastahakoisuus, yleinen muutosvastarinta, käytännön ongelmat kierron tai vaihdon järjestämisessä sekä palkkauskysymykset.

Kartoitin elokuussa 2005 Kuopion yliopiston kirjastohenkilökunnan kiinnostusta tehtäväkiertoa ja virkamiesvaihtoa kohtaan toteuttamalla koko henkilökunnalle suunnatun verkkokyselyn, johon vastasi 80 % henkilökunnasta. Kirjastoamanuensseja on vastaajista lähes puolet eli 43 %, informaattikkoja ja kirjastonhoitajia on neljännes, kirjastosihhteereitä 11 % ja ryhmään muut kuuluvia lähes neljännes eli 21 %. Nämä suhteet vastaavat lähes prosenttiyksikön tarkkuudella kirjaston koko henkilökunnan jakautumista eri ammattiryhmiin, joten kyselyä voidaan pitää erittäin edustavana ja luotettavana. (Ks. kaaviot 1 ja 2.)



Kaavio 1

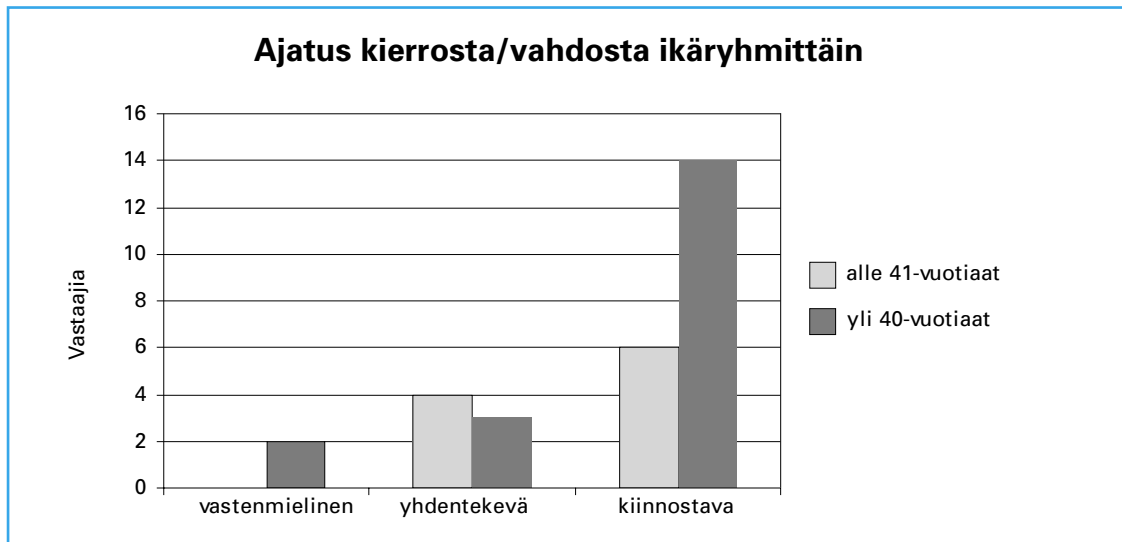


Kaavio 2

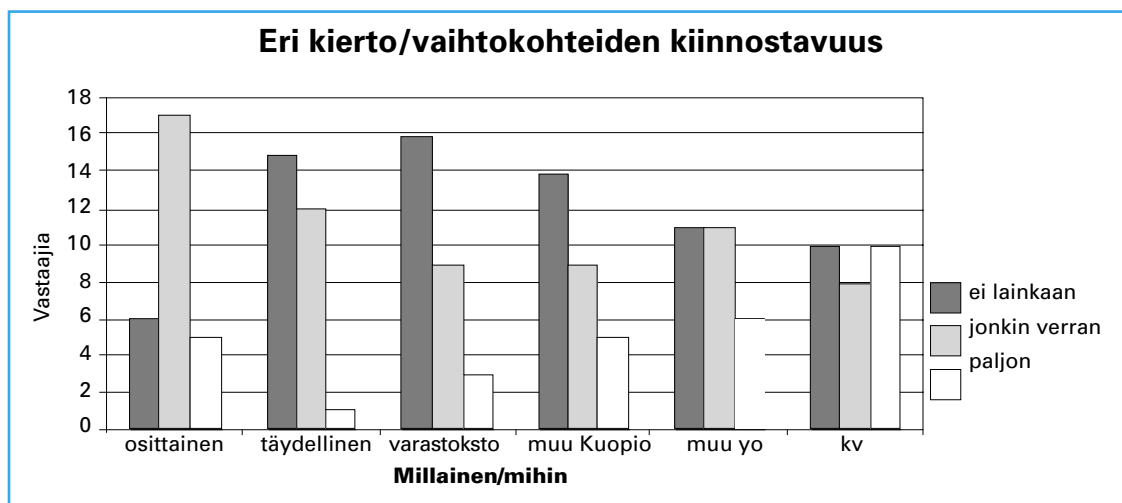
Kaaviossa 3 on esitetty yleinen suhtautuminen tehtäväkiertoon ja virkamiesvaihtoon ikäryhmittäin.

Eri henkilökierto- ja virkamiesvaihtopaikkojen tai -kohteiden kiinnostavuus vaihtelee (kaavio 4) siten, että kirjaston sisäiseen osittaiseen kiertoon on halukkuutta yli puolella vastaajista (18 %) jonkin verran, kun taas täydellisestä (kaikkien tehtävien) vaihtamisesta ei ole lainkaan kiinnostunut puolet vastaajista (16 %). Joka toista vastaajaa ei kiinnosta lainkaan vaihto Varastokirjastokirjastoon (17 %) tai muuhun Kuopion kirjastoon (15 %). Ei lainkaan -vastausten osuus on noin kolmannes muiden yliopistokirjastojen (11 %) ja kansainvälisen virkamiesvaihdon (10 %) kiinnostavuuden kohdalla. Toisaalta niitä, joita erityisesti kansainvälinen vaihto kiinnostaa paljon on saman verran (10 %). Tämä on ainoa kohde, jonka kiinnostavuudessa vaihtoehto ”paljon” ylittää vaihtoehdon ”jonkin verran”.

Kirjaston sisäisen kierron tai vaihdon pituudeksi voitaisiin kyselyn perusteella määritellä korkeintaan puoli vuotta, sillä kiinnostus pidempiin vaihtoihin on melko vähäistä. Kiinnostus henkilökiertoon Varastokirjaston tai muiden Kuopion kirjastojen kanssa on ehdotetuista vaihtokohteista vähiten kiinnostava; kiinnostus vaihtoon mui-



Kaavio 3



Kaavio 4

den yliopistokirjastojen kanssa on hieman suurempaa. Kansainväliseen vaihtoon halukkaita on kirjastossa melko paljon, sillä lyhyeen, alle kolme kuukautta kestävään vaihtoon ulkomaille lähtisi luultavasti tai varmasti yhteensä 57 % vastaajista ja pidempääkin (3-6 kuukautta) luultavasti tai varmasti yhteensä saman verran. Yli kuudeksi kuukaudeksi ulkomaille lähtisi varmasti vain yksi vastaaja (4 %), mutta luultavasti lähes puolet vastaajista (46 %).

Kaikkien kirjaston esimiesten asenne tehtäväkiertoon ja virkamiesvaihtoon on myönteinen, mutta haastattelussa tuli esille, että erilaiset ”vaihtokohteet” voivat olla eritavoin tarpeellisia henkilöistä ja työtehtävistä riippuen. Tehtäväkierron tai virkamiesvaihdon vaatimuksina esimiestyölle nähtiin mm. vaihdon merkityksen ja tavoitteiden määrittäminen, henkilöstö- ja resurssijohtamiseen liittyvät seikat sekä vaihdon markkinointi. Myös lähtevän alaisen kehittymistavoitteiden yhteistä pohtimista, esimiesten joustavuutta, esimiehen paneutumista perehdyttämiseen ja esimiehen omaan oppimista pidettiin tärkeinä.

Vastaanottavana osapuolena Kuopion yliopiston kirjaston esimiehet odottavat ”vaihtovirka-

miehiltä” kirjastoalan peruskoulutusta ja -taitoja sekä aktiivisuutta ja omatoimisuutta, jota tosin vaihtoon hakeutuvilla uskotaan olevankin. Mahdollisilta ulkomaalaisilta vaihtovirkamiehiltä ei kuitenkaan odoteta täyttä työpanosta, ja silloin tavoitteena olisi suomalaisen kirjastoelämään tutustuminen, sekä kokemusten ja ajatusten vaihtaminen.

### Palkkaus puntarissa

Tehtäväkierron ja virkamiesvaihdon asettamia palkkauskysymyksiä ei ole helppo ratkaista. Useimpien mielestä virkamiehen tulisi vaihdon ajan saada normaalisti oman vakituisen virkansa palkkaa. Tämä on myös valtion työmarkkinalaitoksen kanta. Kaikki haastatellut esimiehet olisivat itse ainakin jossain vaiheessa kiinnostuneita virkamiesvaihdosta, eniten kiinnostaisi vaihto toiseen suomalaiseen yliopistoon ja/tai ulkomaille.

Henkilökiertotoimikunnan mukaan kierto on henkilöstön kehittämiskeino, joka korostaa osaamista ja tehtävien tuloksellisen hoidon merkitystä. Kierron tavoitteet ovat yhdenmukaisia palkkausjärjestelmien uudistamista koskevien tavoit-

teiden – työmotivaatiota lisäävä, työtulosta paimottava, tehtävän vaativuuteen perustuva, tulospalkkaus – kanssa.

Henkilökierron lähtökohta on, että palvelusuhde omaan työnantajaan säilyy kierron ajan. Kiertoon (myös oman organisaation ulkopuolelle) lähdetään siis omalla palkalla, jonka maksaa kiertoon lähtevän työnantaja. Toisaalta tarvittaessa voidaan käyttää myös palkatonta virkavapautta tai työstä vapautusta, jolloin palkan maksaa vastaanottava organisaatio. Muut kustannukset kuin palkan – esim. matkakorvaukset tms. – maksaa aina vastaanottava organisaatio.

Valtiolla tai kunnan sisällä virastosta toiseen siirryttäessä virkamies tai työntekijä voi viedä lomaoikeutensa mukanaan, mutta muille työnantajasektoreille siirryttäessä tämä ei yleensä ole mahdollista. Eläkeoikeus säilyy ennallaan, jos henkilö lähtee kiertoon omassa virassaan tai jos hän on palkallisella virkavapaalla. Työntekijä säilyttää etuutensa, ellei palvelussuhteeseen tule päinväkään katkosta missään vaiheessa. Koska henkilökierron perusmallissa palvelussuhde lähtevään työnantajaan säilyy, ei kierto vaikuta mitenkään eläke-etuihin.

Uuden palkkausjärjestelmän edellyttämä henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi saattaa hankaloittaa tehtäväkierron toteuttamista, koska siinä jokaista tarkastellaan sen mukaan, kuinka hän suoriutuu omasta, tietylle vaativuustasolle asetetun tehtävästään. Jos tehtävät jaetaan säännöllisesti joko kokonaan tai osittain uudelleen, asettaa se melkoisia vaatimuksia lähiesimiehille ja tuleville kehityskeskusteluille. Palkkauskysymysten ratkaisemiseen olisi suotavaa saada ohjeistusta ministeriön tasolta.

## **Muutosvalmius ja johtaminen**

Henkilöstön liikkuvuus kuuluu valtion henkilöstöpolitiikan tavoitteisiin, sillä liikkuvuus edistää ammatillisten valmiuksien monipuolistamista ja parantaa valmiuksia siirtyä joustavasti tehtävästä toiseen. Henkilökierron todetaan olevan käyttö-

kelpoisen ja tehokkaan tavan edistää tätä liikkuvuutta. Sen on kuitenkin oltava suunnitelmallista ja tavoitteellista.

Vaati kuitenkin rohkeutta irtautua totutusta työympäristöstä ja tutuista tehtävistä ja lähteä uuteen paikkaan kokeilemaan, miten ammattitaito ja osaaminen kantavat. Kierto lisää itseluottamusta ja edistää muutosvalmiutta, mutta toisaalta muutosvalmiutta tarvitaan jo kiertoon tai vaihtoon lähtemiseen.

Asenteiden muuttumiseen voidaan kuitenkin vaikuttaa tekemällä kiertoon tai vaihtoon lähteminen käytännön toimenpiteiden kannalta mahdollisimman helpoksi ja luomalla sitä varten yksinkertaiset ja ymmärrettävät säännöt ja rakenteet. Byrokratiasta ei pidä tulla estettä, jos halua ja intoa työkokemuksen laajentamiseen ja pätevyyden parantamiseen muuten on.

Johtamisen kannalta on ensisijaisesti ajateltava, miten organisaatio hyötyy tehtäväkierrosta tai virkamiesvaihdosta. Onko se vain ylimääräistä paperi- ja perehdytystyötä aiheuttavaa toimintaa tai hauskaa vaihtelua henkilökunnalle, vai voidaanko sen avulla parantaa kirjaston palvelujen laatua, edistää kirjaston arvojen mukaista toimintaa tai auttaa toteuttamaan kirjaston perustehtävää?

Henkilöstön osaamisen kehittämisen ja ammattitaidon ylläpitämisen ja laajentamisen lisäksi tehtäväkierto ja virkamiesvaihto palvelevat myös johtamisen kehittämisen tarpeita. Tehtäväkierron avulla voidaan myös edistää yhteistyökykyä ja toisten työn arvostamista aikaansaamalla todellista kokonaisnäkemystä organisaation perustehtävästä.

Yhteistyö onnistuu vasta, kun jokainen tajuaa omien toimiensa vaikutuksen toisten työhön. Monet puhuvat omista töistään, mutta työpaikan työt eivät ole kenenkään omia, vaan jokaisen työ on aina myös osa jonkun toisen perustehtävää. Parhaiten työpaikkansa menestystä edistää se, joka näkee, minkälaisen lenkin oma työ muodostaa monien tehtävien ketjussa tai verkossa.

## Vaihto virkistää

Oppiva organisaatio on valmis käyttämään kaikkia tarkoituksenmukaisia kehittämiskeinoja ja henkilökierro voi olla yksi tehokkaimmista. Jo kirjaston sisäinen, osittainenkin, tehtäväkierto – puhumattakaan virkamiesvaihdosta toisen organisaation kanssa tai kansainvälisestä vaihdosta – edellyttää aina muutosta ja siten myös muutoshalukkuutta.

On tärkeää huomioida ja hyväksyä ihmisten erilaisuus sekä muistaa, että tehtäväkierron ja virkamiesvaihdon on oltava vapaaehtoista. Avoin vuorovaikutus on tällöin tärkeää, ettei kukaan toisaalta joutuisi kiertoon vastoin tahtoaan, mutta toisaalta arempienkin henkilöiden mahdollinen vaihtoalukkuus tulisi esille.

Tehtäväkierron ja virkamiesvaihdosta on keskusteltava kirjastossa avoimesti ja hyvässä vuorovaikutuksessa. Edellyttäähen henkilökierro aina kaikkien osapuolten suostumusta. Ketään ei saa pakottaa tai painostaa kiertoon, ja toisaalta kukaan ei voi vaatia siihen päästä.

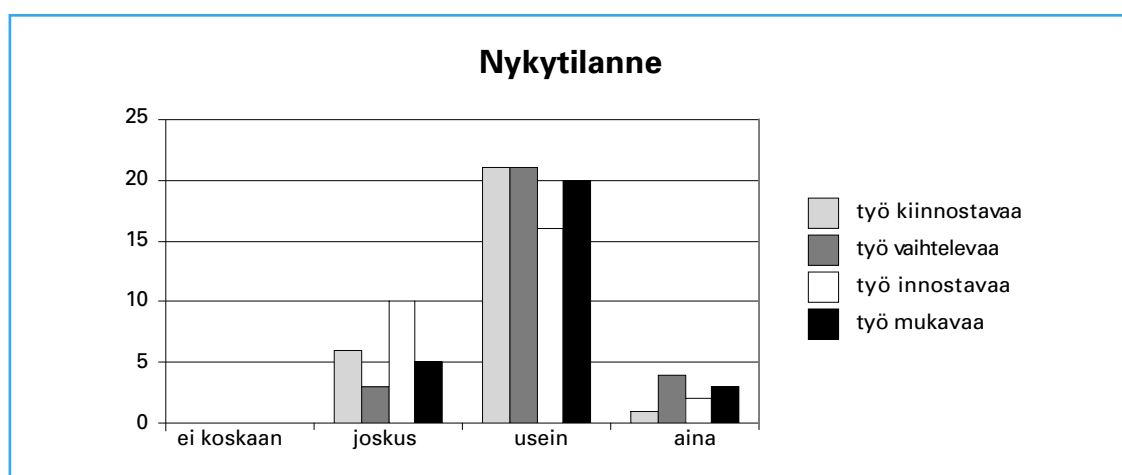
Työssä jaksamisen ja työtyytyväisyyden näkökulma on otettava vakavasti. Kirjastohenkilökunta työskentelee usein jaksamisensa ylärajoilla vaatimusten tason ja tehtävien määrän kasvaessa ilman, että resursseja saataisiin lisää.

Kierro voi olla keino huolehtia henkilön työkyvystä, kun työtilanne näyttää uuvuttavalta. Työntekijä voi kokea työnsä olevan pelkkää rutiinia, jossa ei ole kehittymisen mahdollisuuksia, oma työ voi aiheuttaa stressiä ja riskin uupua tai henkilöltä voi puuttua motivaatio kehittää ja ylläpitää ammattitaitoa. Joskus työyhteisön henkilösuhteet voisivat myös hyötyä katkoksesta.

Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden kokemukset ovat keskeisiä asioita työhyvinvoinnissa ja työssä jaksamisessa. Moni työntekijä kokee, että juuri hänellä on enemmän tehtäviä ja kovempi kiire kuin muilla. Hän saattaa myös ajatella, että jossakin toisessa tehtävässä pääsisi paljon helpommalla ja vähemmällä. Tähän liittyy usein myös kokemuksia siitä, ettei omaa työtä arvosta kukaan, ja että muiden tehtäviä arvostetaan enemmän.

## Kokonaisuuden ymmärtäminen luo kiinnostusta

Tehtäväkierto parantaa tiedonkulkua, mikä auttaa vähentämään epätietoisuutta ja huhupuheita, syventämään me-henkeä ja lisäämään oman ja toisten työn ja ammattitaidon kunnioittamista. Onnistuessaan tehtäväkierto lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä ja parantaisi kirjaston palvelui-



Kaavio 5

ta. Kateus vähenee, kun jokaisella on selvä kuva siitä, mitä toinen tekee. Monet työt ovat prosessinomaisia, jokaisen työpanosta tarvitaan ja jokaisen työ on tärkeää. Yhdessä muodostuu organisaation kokonaisuus.


Huolimatta tehtäväkierron ”leipääntymislääke”-asemaa kohtaan osoitetusta kritiikistä, voidaan olettaa, että kiinnostus henkilökiertoon tai virkamiesvaihtoon on ainakin osittain riippuvainen myös työntekijän nykyisestä tyytyväisyydestä eli siitä, miten tyytyväinen tai tyytymätön hän on nykyiseen työtilanteeseensa.

Kysyttäessä kirjastohenkilökunnalta työn kiinnostavuudesta, vaihtelevuudesta, innostavuudesta ja mukavuudesta (kaavio 5) saatiin vastauksia, joiden mukaan nykytilanne kirjastossa voisi olla parempikin.

Työn kiinnostavammaksi tekeminen erilaisin keinoin näyttäisi olevan suotavaa, sillä ainoastaan yhden vastaajan mukaan työ kiinnostavaa aina ja viidenneksen mielestä vain joskus; 75 % vastaajista pitää työtään kiinnostavana usein. Hyvänä tuloksena voidaan pitää sitä, ettei yksikään vastaaja ilmoittanut, ettei työ ole kiinnostavaa koskaan.

Näihin tarpeisiin – kiinnostava ja innostava työ tai mahdollisuus oppia ja kehittyä – vastaaminen ei edellytä välttämättä suurisuuntaisia panostuksia varsinaiseen virkamiesvaihtoon, vaan tehtäviä voidaan vaihdella monin eri muodoin.

Kirjastossa tehdyn kyselyn tulokset viittaavat siihen, että henkilöstön kiinnostuksen ja halukkuuden suhteen kirjastossa on parhaat edellytykset kahteen erilaiseen kierto- ja vaihtotoimintaan: 1) kirjaston sisäiseen tehtäväkiertoon, joka useimmille sopisi parhaiten osittaisena tehtävien vaihtamisena muutaman kuukauden ajaksi ja 2) kansainväliseen virkamiesvaihtoon, joka useimmille sopisi parhaiten alle kolmen kuukauden pituisena.

Kirjaston toiminnan ja palvelujen laadun parantamisen näkökulmasta kirjaston sisäisellä tehtävien osittaisella tai määräaikaisella vaihtamisella tai jakamisella voitaisiin ensinnäkin auttaa jokaista siihen osallistuvaa työntekijää näkemään omat tehtävänsä ja vastuunsa osana kokonaisuutta, josta muodostuu Kuopion yliopiston kirjaston perustehtävä. Samalla henkilöstö saisi mahdollisuuksia kehittää ja monipuolistaa omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan sekä vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen. 

## Lähteet:

Aho, S. & Ilola, H., Vaihtelun halut ja yleisyys työelämässä: kyselytutkimus julkisella sektorilla. 1992

Ahonen, H., Kuka komentaa kelloasi. 2004.

Hallitusti liikkeelle: henkilökiertoon perustuva toimistohenkilöstön kehittämishanke, toim. Wuolijoki, S. & Luomanen, M. 1998.

Henkilökierto/tehtävävaihto työelämän kehittämiskeinona, toim. S. Aho & H. Ilola. 1990.

Kaivola, T., Työpaikan ihmissuhteet. 2003

Kallio, K., Henkilökierto yksilön työuran näkökulmasta. 1993

Liikkuvuutta hallintoon: henkilökiertotoimikunnan mietintö. 1989.

Lindeman-Valkonen, M., Henkilökierto-opas. 2001.

Tiihonen, T. & Varila, J., Hallitusti liikkeelle: toimistohenkilöstön kehittämissuunnitelma. 1998.

## Tietoa kirjoittajasta:

*Tuulevi Ovaska toimii informaattikkona Kuopion yliopiston kirjastossa.  
email. tuulevi.ovaska@uku.fi*