

Elina Karisto

Vaihtuvuus ja siihen liittyvät tekijät kohdeorganisaatiossa

Suomen pysyvä YK-edustusto

Vaihtuvuus ja siihen liittyvät tekijät kohdeorganisaatiossa

Suomen pysyvä YK-edustusto

Elina Karisto
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Elina Karisto

Opinnäytetyön nimi: Vaihtuvuus ja siihen liittyvät tekijät kohdeorganisaatiossa

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 61+1

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia henkilöstön vaihtuvuutta ilmiönä ja sen aiheuttajia sekä vaikutuksia kohdeorganisaatiossa. Tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa asioista, mitkä aiheuttavat vapaaehtoista vaihtuvuutta työntekijöissä ja miten henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa organisaatioon ja sen työyhteisöön. Toimeksiantaja on Suomen YK-edustusto New Yorkissa.

Tietoperusta koostuu alan kirjallisuudesta, jossa on käsitelty vaihtuvuutta, sekä työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä käsittelevistä teorioista. Tietoperustaan on koottu yleisesti tietoa vaihtuvuudesta, sitä aiheuttavista tekijöistä, sekä sen vaikutuksista. Vapaaehtoisen vaihtuvuuden aiheuttajia tarkasteltiin organisaation sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä aiheutuvien tekijöiden kautta, sekä työntekijästä itsestään johtuvien vaihtuvuussyiden avulla.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisella menetelmällä, puolistrukturoidun teemahaastattelun muodossa. Haastattelun tueksi otettiin avuksi osallistuva havainnointi. Haastattelut suoritettiin kasvotusten edustuston työntekijöiden kanssa tilassa, jossa ei ollut häiriötekijöitä. Haastateltavia oli edustuston jokaisesta yksiköstä, ja haastateltavien joukossa on niin virkamiehiä kuin paikallisesti palkattuja työntekijöitä.

Tutkimustulosten perusteella vaihtuvuutta aiheuttavat monet eri asiat ja jokaisen työntekijän kohdalla asiat voidaan kokea eri tavoin. Jotta henkilöstö saataisiin sitoutumaan yritykseen ja pysymään siellä, on ensin tunnistettava, mitä tekijät aiheuttavat henkilöstön vaihtuvuutta. Epäoikeudenmukaisuus palkkauksessa ja kehittymismahdollisuuksien puute, olivat suurimmat syyt työntekijöiden irtisanoutumiseen. Vaihtuvuudella on organisaatioon sekä positiivisia, että negatiivisia vaikutuksia. Henkilöstö on yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista, joten aihe on tärkeä kaikilla toimialoilla. Osaava henkilöstö ja sen säilyttäminen tuottaa yritykselle kilpailukykyä ja varallisuutta, joten tutkimuksessa esitetään kehittämissuhteita, joilla vapaaehtoista vaihtuvuutta saataisiin hillittyä.

Asiasanat: Vaihtuvuus, henkilöstön vaihtuvuus, työvoiman vaihtuvuus, pysyvyys

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business Economics, Degree Program of Human Resources and Leadership

Author: Elina Karisto

Title of thesis: Employee turnover and related factors in the target organization

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020

Number of pages: 61+1

The purpose of this thesis was to study staff turnover and define which factors affects person's turnover intention and what kind of impact employee turnover has on organization. The goal was to produce information about employee turnover generally and make development suggestions to manage voluntary employee turnover. The thesis was written as an assignment for the Permanent Mission of Finland to the United Nations in New York.

The theoretical framework of the thesis contains turnover literature and theories about work motivation and job satisfaction. The causes of voluntary turnover were analysed through three approach. Three approaches were: external environment, the internal role of the environment as a factor increasing and reducing staff turnover, and the attitudes of the personnel as a factor increasing turnover.

The empirical part was conducted with qualitative research approach and the material was collected through individual interviews. Seven employees were interviewed from every unit of the organization. The research revealed that there are plenty of factors behind staff turnover. Most of the reasons affecting persons intention to leave were linked to organizations internal environment. Employees felt inequity about employment and the lack of development possibilities had negative affect to work motivation.

Employee turnover had both positive and negative effects to work community. Personnel is one of the most important resources of a company which makes the subject important and current in all organizations. The competent staff produces wealth and gives the company competitiveness. This thesis has some development proposals which could help reducing voluntary turnover.

Keywords: Employee turnover, work engagement, voluntary turnover

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn tarkoitus ja tavoitteet	9
1.2	Kohdeorganisaation esittely	9
2	HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS	13
2.1	Vaihtuvuus käsitteenä	14
2.2	Sitoutuneisuus	15
2.3	Henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttajat	17
2.3.1	Työntekijään liittyvät tekijät	18
2.3.2	Sisäinen toimintaympäristö	20
2.3.3	Ulkoinen toimintaympäristö	23
2.4	Vaihtuvuuden vaikutukset	24
3	TYÖSSÄ KÄYTETYT TEORIAMALLIT	26
3.1	Työntö- ja vetoteoria	26
3.2	Kahdeksan motivaatiomekanismin malli	27
3.3	Tarvehierarkia ja kaksifaktoriteoria	28
4	VALTION HENKILÖSTÖPOLITIikka	31
4.1	Ulkoministeriön henkilöstöstrategia	32
4.2	Valtion työyhteisön ominaisuuksia	33
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS	34
5.1	Kehittämistehtävässä käytetyt menetelmät	34
5.2	Haastateltavien valinta	36
5.3	Haastattelujen toteutus	36
6	TUTKIMUSTULOKSET	38
6.1	Vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttaneet tekijät	38
6.1.1	Työntekijään liittyvät tekijät	38
6.1.2	Sisäinen toimintaympäristö	40
6.1.3	Ulkoinen toimintaympäristö	41
6.2	Vaihtuvuuden vaikutukset	43
6.2.1	Positiiviset vaikutukset	43
6.2.2	Negatiiviset vaikutukset	44
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	48

8	KEHITYSEHDOTUKSET	52
9	POHDINTA.....	55
	LÄHTEET.....	57
	LIITTEET	62

1 JOHDANTO

Työntekijöiden liikkuvuus yleistyy ja osaavista henkilöistä tulee olemaan kova kilpailu. Työntekijän lähteminen on yritykselle kallista ja avainhenkilöiden korvaaminen voi olla haasteellista. Työvoiman vaihtuvuus on yritykselle hyödyllistä tiettyyn pisteeseen asti, mutta pysyvät työntekijät takaavat organisaatiolle tasaisen tuloksen. (Lampikoski 2005, 9.) Pelkkä taloudellinen hyöty ei riitä enää ylläpitämään työntekijän kiinnostusta työpaikkaa kohtaan. Nykyään erityisesti nuorten osaajien keskuudessa on harvinaista rakentaa pitkiä, monien vuosikymmenien mittaisia työuria. Syynä tähän on esimerkiksi nuoremman sukupolven työn odotusten muuttuminen vaatimuksiltaan ja arvomaailmaltaan. Omalta työpaikalta vaaditaan työn mielekkyyttä, haasteellisuutta ja mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Työn ja vapaa-ajan tulee olla tasapainossa ja työpaikan arvomaailman toivotaan vastaavan omia arvoja. (Aula & Heinonen 2002, 113, 263–266.)

Puutteet organisaation sisäisessä toimintaympäristössä aiheuttavat työntekijöiden lähtemistä yrityksen alasta riippumatta. Puutteet voivat liittyä perehdyttämiseen, johtamiseen, työilmapiiriin, palkitsemiseen tai esimerkiksi palautteeseen. Työntekijöiden vaihtoalttiuteen vaikuttaa myös henkilöstön yksilölliset tekijät, kuten työtytyymättömyys tai sitoutumattomuus organisaatioon, sekä asiat yrityksen ulkoisessa toimintaympäristössä. Työntekijä siis lähtee organisaatiosta, jos hän ei ole tyytyväinen työhönsä. Eikä lähdön syy tarkoita aina asioiden puuttumista, vaan syy voi olla negatiivisten asioiden olemassaolossa.

Koska organisaatioiden yhdeksi tärkeimmäksi voimavaraksi ja kilpailutekijäksi on viime vuosina noussut henkilöstön henkinen pääoma, on osaavien työntekijöiden sitouttaminen ja vaihtuvuuden vähentäminen elintärkeää organisaation arjen sujuvuuden kannalta. Organisaatioiden on pidettävä huoli, että oma brändi on tarpeeksi vetovoimainen ja yrityksen pitovoima saa henkilöstön pysymään työpaikassaan.

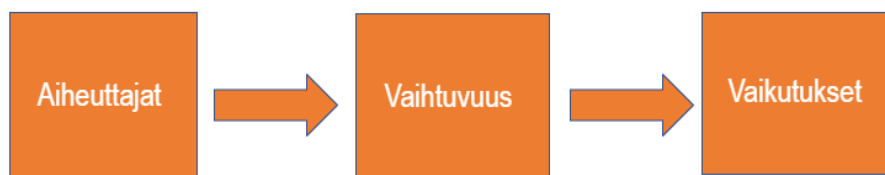
Vaihtuvuuden monien aiheuttajien lisäksi, sillä on erilaisia vaikutuksia organisaatioon ja sen työyhteisöön. Työvoiman vaihtuvuus on osa jokaisen organisaation toimintaa, eikä siltä kannata kokonaan välttyä. Vaihtuvuudella on negatiivisten vaikutusten vastapainoksi myös positiivisia puolia. Jokainen lähtenyt työntekijä vie mukanaan oman osaamisensa mutta uusi työntekijä voi aloittaessaan tuoda arvokasta kokemusta ja uudenlaisia näkökulmia sekä työskentelyyn että toimintatapoihin.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Suomen pysyvä YK-edustusto New Yorkissa. Ulko-
ministeriön ulkomaan toimipisteessä ei vaihtuvuudelta voida välttyä, sillä edustustossa työskente-
levien virkamiesten työn luonteeseen kuuluu osaamisen kartoittaminen eri tehtävistä ja toimipis-
teistä, joita vaihdetaan 3-4 vuoden välein. Virkamiesten vaihtuvuuden lisäksi kohdeorganisaatioissa
työskentelee edustustoon työsuhteessa olevia paikallisesti palkattuja, joille tehdään määräaikainen
työsopimus muutamaksi vuodeksi kerrallaan.

Suoritin viiden kuukauden mittaisen työharjoittelun kohdeorganisaatioissa vuonna 2019. Mielenkiin-
toni aihetta kohtaan herätti virkamiesten henkilökierron vaikutukset organisaatioon sekä vapaaeh-
toisen vaihtuvuuden lisääntyminen, joka oli aiheuttanut kulujen kasvamista sekä osaavien henki-
löiden ja aineettoman pääoman menettämistä. Edustustossa työskentelee vuosittain myös opiske-
ljiöitä 3-5 kuukauden pituisissa korkeakouluharjoitteluisissa, mikä lisää vaihtuvuutta entisestään.

Opinnäytetyön aihe on kohdeorganisaatioissa ajankohtainen, mutta aihe on tärkeä kaikilla aloilla.
Tulevaisuudessa osaavan työvoiman saatavuus pienenee väestönkasvun hidastumisen myötä,
kun työelämään saapuvat sukupolvet ovat määrällisesti edeltäjänsä pienempiä. Opinnäytetyön
tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle tietoa vaihtuvuudesta, sen aiheuttajista ja vaikutuksista,
sekä antaa kehittämissuhteita vaihtuvuuden vähentämiseksi ja pitovoiman ylläpitämiseksi.

Kuvioon 1 on havainnollistettu, että vaihtuvuutta synnyttävät aiheuttajat ja ilmiöllä on oma vaiku-
tuksensa organisaatioon. Kuvio kasvaa opinnäytetyön mukana kuvaten, mitä teoretietoa henkilös-
tön vaihtuvuudesta löytyy ja mitä tuloksia kohdeorganisaatiosta saatiin.



KUVIO 1. Vaihtuvuus ilmiönä

1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä tutkitaan vaihtuvuutta ilmiönä kohdeorganisaatiossa. Kehittämishankkeessa tarkastellaan työvoiman vaihtuvuutta organisaation ja yksilön näkökulmasta. Yrityksen näkökulmasta tarkastellaan, onko vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen mahdollista vaikuttaa ja miten vaihtuvuus vaikuttaa työyhteisöön. Yksilön näkökulmasta tarkastellaan vapaaehtoisen vaihtuvuuden aiheuttajia ja työntekijöiden kokemuksia.

Kehittämishankkeessa on tarkasteltu tutkimuksen aihetta edustuston YK-asioita hoitavien yksiköiden kokemusten avulla. Suulähettilään virka-asuntoa hoitava henkilökunta ja pääkonsulaatin kanssa yhteinen hallintotiimi on rajattu haastattelujen ulkopuolelle, koska itse työskentelin YK-edustuston puolella, enkä voinut havainnoida näiden kahden muun toimintatapoja tai reagointia vaihtuvuuteen. YK-asioita hoitaviin yksikköihin kuuluvat johdon tiimi, rauhan ja turvallisuuden yksikkö, kehitys- ja ihmisoikeusyksikkö sekä sotilasedustajan toimisto. Näihin tiimeihin kuuluu yhteensä 14 lähetettyä virkamiestä ja 8 asemamaasta palkattua työntekijää.

Virkamiesten siirtyminen työpaikasta ja -tehtävästä toiseen aiheuttaa 20-25% vaihtuvuuden ulkomaan edustustojen joka osastolla vuosittain (Kallioniemi 2016, viitattu 28.4.2020). Tämän lisäksi paikallisesti palkattujen määräaikaiset sopimukset tuovat oman lisänsä vaihtuvuuteen. Nyt vaihtuvuus on noussut entisestään, sillä paikallisesti palkatut työntekijät lopettavat yhä useammin ennen määräaikaisen sopimuksen loppumista.

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Suomen ulkomaanedustus muodostuu konsuliedustustoista ja diplomaattisista edustustoista. Diplomaattisiin edustustoihin kuuluvat yhteystoimistot, suurlähetystöt ja lisäksi sellaiset edustustot ja erityisedustustot, jotka ovat osana jotakin kansainvälistä järjestöä tai yhteistyöelintä, kuten YK:ta. Konsuliedustustot ovat lähetetyn virkamiehen johtamia pääkonsulaatteja, konsulaatteja ja pääkonsulaattiin kuuluvia erillisiä yksiköitä tai kunniakonsulin johtamia kunniakonsulaatteja. (Ulkoministeriö 2018, viitattu 16.3.2020.)

Edustustojen perustehtäviin kuuluu edistää Suomea ja suomalaisten etuja ulkomailla monin eri tavoin. Sen lisäksi että edustustot hoitavat yleisiä poliittisia tehtäviä ja viranomaistehtäviä, hoidetaan niissä ulkopoliittikkaa, kauppapoliittikkaa, kehitysyhteistyötä, Suomen edustautumista toisissa

maissa ja kansainvälisissä järjestöissä, maakuvatyötä, konsulipalveluita ja kansalaispalveluita. (Sama.)

New Yorkissa toimiva Suomen YK-edustusto on muiden edustustojen tavoin ulkoasianhallinnon alla toimiva virasto. YK-edustuston tehtävänä on edistää Suomen etuja YK:ssa ja pyrkiä saavuttamaan ulkopoliitikassa määritellyjä tavoitteita. Edustustoa johdetaan suurlähettilään toimistosta, jossa työskentelee pysyvän edustajan lisäksi pysyvän edustajan sijainen ja yksikön kolme assistenttia. YK:n oikeudellisista asioista vastaava lähetystöneuvos ja YK:n hallinnollisista ja taloudellisista asioista vastaava virkamiessihteeri lukeutuvat myös johdon yksikköön. Edustuston johdon lisäksi siellä toimii rauhan ja turvallisuuden yksikkö (6 henkilöä), kehitys- ja ihmisoikeusyksikkö (7 henkilöä) ja sotilasedustajan toimisto (2 henkilöä). Näissä tiimeissä keskitytään YK-asioiden hoitoon. Edustustossa hallinnollisia asioita hoitaa yhteishallintoyksikkö (10 henkilöä), joka huolehtii myös samassa rakennuksessa olevan Suomen pääkonsulaatin hallinnollisia asioita. Pysyvän edustajan residenssiä, eli virka-asuntoa hoitavat taloudenhoitovastaava sekä taloudenhoitotyöntekijä. (Suomi ulkomailla 2020, viitattu 27.4.2020.)

Suomen ulkomaanedustustoissa työskentelee ulkoministeriön ulkomaille lähetettyjä virkamiehiä ja paikallisesti palkattuja edustustoon työsuhteessa olevia työntekijöitä. Virkamieslakiin perustuen virkamiehet ovat Suomen kansalaisia ja paikallisesti palkatut ovat joko Suomen tai asemamaan kansalaisia. Paikallisesti palkattujen työntekijöiden työsuhteen ehtoihin sovelletaan lähtökohtaisesti asemamaan lainsäädäntöä. Virkasuhteessa olevien työehdot tulevat Suomen laista sekä valtion virka- ja työehtosopimuksesta. Lähetetyt virkamiehet ja paikallisesti palkatut työskentelevät osittain samantyyppisissä tehtävissä. (Valtion virkamieslaki 750/1994 7§; OKV dnro 9/50/2013.)

Virkasuhteelle tyypillistä on, että se pysyy samanlaisena riippumatta sitä kulloinkin hoitavasta henkilöstä (Koskinen & Kulla 2016, 13). Virkasuhde tarkoittaa julkisoikeudellista palvelusuhdetta, jossa työnantajana toimii kunta tai valtio. Ulkoasiainhallinnon virkamiehet ovat useimmat yleisuran virkamiehiä. Yleisura jakautuu kahteen eri vaihtoehtoon, jotka ovat diplomaattiura ja hallintoura. Diplomaatit rekrytoidaan ulkoasiainhallinnon virkoihin kansainvälisten asioiden valmennuskurssin (Kavaku) kautta ja he voivat toimia Suomen valtion virallisena diplomaattisena edustajana. Hallintoura alkaa hallintouran kurssin (Halku) suorittamisesta. Halkun suorittanut työskentelee esimerkiksi erilaisissa talous- ja tietohallintotehtävissä. (Ulkoministeriö 2020b, viitattu 23.3.2020.)

Ulkoasianhallintolain mukaan yleisuran virkamiehiä veloitetaan siirtymään virassa toiseen tehtävään ja virkapaikkaan ulkoasiainhallinnon organisaatiossa. Tehtävänkierrolla varmistetaan ulkoasiainhallinnon organisaation tarkoituksenmukaisuus. (Ulkoasianhallintolaki 204/2000 14-17§.) Tehtävänkierroksen toteutus tapahtuu virkamiesten siirtymisellä tehtävistä toisiin niin Suomen ulkoministeriössä Helsingissä, kuin myös ulkoministeriöstä ulkomaanedustustoihin ja edustustoista takaisin ulkoministeriöön. Virkamiesten komennus eli tehtävänkierroksen aika vaihtelee 3-4 vuoden välillä. (Warjovaara 2013, viitattu 24.3.2020.) Paikallisesti palkatuille tehdään kohdeorganisaatiossa muutamana vuoden määräaikainen sopimus, jonka uusimista katsotaan tilannekohtaisesti aina määräajan umpeutuessa (Henkilö D, haastattelu 28.10.2019).

Lähetettyjen virkamiesten työsuhteen ehtoihin sovelletaan Suomen lakia, sekä valtion virka- ja työehtosopimusta. Ulkoasianministeriön asetuksessa ulkomaan edustuksen korvauksista on säädetty korvauksista, joita diplomaateille maksetaan palkan lisäksi korvauksena ulkomailla suoritetusta työstä. Lähetetyille virkamiehille maksetaan koko toimikauden ajan paikalliskorotusta paikallisista olosuhteista johtuvien menojen kattamiseksi. Kertaluontoinen varautumiskorvaus maksetaan, jotta virkamies saisi katettua ulkomaanedustukseen siirtymisestä johtuvat hankinnat. Lisäksi korvauksia maksetaan muutosta aiheutuneista kustannuksista ja asuntokorvauksella katetaan virkamiesten kaikki asumiskustannukset koko asemapaikalla asumisen ajalta. Olosuhdekorvausta maksetaan haitallisista olosuhteista liittyen asemapaikan etäisyyteen, turvallisuuteen tai viihtyvyyteen. Lisäksi virkamiehet saavat tarpeen mukaan esimerkiksi matka-, koulutus-, päivähoito-, terveydenhoito- ja edustuskorvausta. Korvauksia maksetaan myös mahdollisesti mukana tulleista puolisoista ja lapsista. (Ulkoministeriön asetus ulkomaanedustuksen korvauksista. 1048/2010 1-21§.)

Paikallisesti palkatut eivät kuulu mihinkään työehtosopimukseen vaan palkkauksen periaatteita ohjaa käytännössä vain ulkoministeriön asemamaalaisnormi 17/2009. Normilla on pyritty varmistamaan siitä, että edustustoihin työsuhteessa olevan henkilön palvelusuhteen ehdot määräytyvät yhtäläisin perustein ja hyvää paikallista tasoa noudattaen. Paikallisesti palkattujen työntekijöiden palkkauksessa Suomen edustustoissa on lähtökohtana asemamaan työlainsäädännön ohella noudattaa työskentelymaan palkkaustasoa. Niukka sääntely mahdollistaa ulkomaanedustustoille laajan harkintavallan asemamaasta palkattujen työaseman suhteen. (OKV dnro 9/50/2013.)

Diplomaattinen edustaja on vapautettu pääsääntöisesti vastaanottajavaltion henkilöön tai omaisuuteen kohdistuvista veroista (Ulkoministeriö 2020a. Viitattu 8.4.2020). Ulkoasianhallinto korvaa terveydenhuollosta aiheutuneet kustannukset virkamiehelle, tämän aviopuolisolle taikka virkamiehen

tai hänen aviopuolionsa 18 vuotta tai nuoremmalle lapselle (Laki valtion virkamiehen ja työntekijän terveydenhuollosta ulkomailla 176/1987 § 2). Tuloverolain 76 § nojalla ulkomaaneduksesta maksettavat korvaukset, kuten esimerkiksi asumiskustannuksien korvaukset, ovat verovapaita (Tuloverolaki 1535/1992 76§).

2 HENKILÖSTÖN VAIHTUVUUS

Ihmiset poistuvat yrityksistä eläkkeelle pitkäaikaisilta urilta ja samalla juuri valmistuneet opiskelijat tuovat uutta näkökulmaa yrityksiin. Ihmiset vaihtavat työpaikkaa ja alaa omista henkilökohtaisista syistä, kuten muuttuneen elämäntilanteen tai uusien mielenkiinnon kohteiden mukaan. Henkilöstövoimavarojen merkitys on korostunut jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, ja yrityksiin halutaan sitouttaa osaavat työntekijät, sillä asiantunteva henkilöstö on suuri kilpailuetu globaalissa ja dynaamisessa markkinataloudessa (De Lange, De Witte, & Notelaers 2008, viitattu 2.3.2020.)

Vaihtuvuutta voidaan tarkastella yksilön, yrityksen tai koko yhteiskunnan näkökulmasta. Yksilön kannalta huomio keskittyy vaihtoalttiuteen sekä työpaikan vaihtoon, ja tällöin pyritään selvittämään tyytymättömyyteen ja vaihtoon vaikuttavia tekijöitä sekä työpaikan vaihdon tuloksia. Yrityksen näkökulmasta tavoitteena on eritellä ilmiöön vaikuttavia tekijöitä, jotta yritys voisi pyrkiä vaikuttamaan vaihtuvuuteen. Koko kansantalouden kannalta tarkastellessa huomio kiinnittyy työvoimavirtoihin, kokonaistyövoimaan sekä niissä tapahtuviin muutoksiin. (Vanhala 1981, 2–3.)

Kauhanen toteaa vaihtoalttiuteen vaikuttavan sekä organisaatioiden imu että työntö. Optimaalisena lähtövaihtuvuutena pidetään 5-10 prosenttia vuotta kohden. Vaihtuvuuden ollessa pienempi kuin 5 prosenttia, ei organisaatiossa ole riittävästi tilaa joustaville muutoksille. Jos vaihtuvuus on yli 10 prosenttia voi se vaarantaa jopa keskeisten asioiden hoitamisen ja aiheuttaa runsaasti henkilöstöhankinta- ja perehdyttämiskustannuksia. Tiettyjen työntekijöiden lähteminen saattaa katkaista myös yhteistyösuhteita organisaatioiden välillä ja tästä voi koitua jopa suuremmat kustannukset kuin mitä rekrytointi- ja perehdyttämiskustannukset ovat. (Kauhanen 2010a, 94.)

Vaihtuvuuden tarkastelussa on syytä kiinnittää huomiota myös siihen ketkä ovat lähtijöitä ja miksi he lähtevät. Esimerkiksi ovatko työpaikan vaihtaneet henkilöitä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa 4-5 vuotta ja kaipaavat lisää haasteita, mutta niitä ei omassa organisaatiossa tarjota. Vai ovatko lähtijät olleet talossa vasta muutaman vuoden ajan, jotka ovat sitten pettyneet organisaation kulttuuriin ja omiin tehtäviinsä. Lähtijöiden lisäksi vaihtuvuuden tarkasteluun liittyy organisaatiossa pysyvien työntekijöiden seuraaminen. Ketkä henkilöstöstä siis pysyvät työpaikalla ja miksi? (Kauhanen 2010b, 78.)

2.1 Vaihtuvuus käsitteenä

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä osuutta henkilöstöstä, joka tietyn ajanjakson aikana aloittaa ja lopettaa työsuhteen. Vaihtuvuuden mittaamisena voidaan käyttää mittalukuna henkilöiden määrää, eikä esimerkiksi virkojen, toimialojen tai vuosityöntekijöiden määrää. Vaihtuvuusluku saadaan suhteutettuna aloitetut ja lopetetut työsuhteet keskimääräiseen laskentajakson henkilöstömäärään. Laskettaessa vaihtuvuuslukuja olisi hyvä laskea omat luvut määräaikaisille työntekijöille ja henkilöille, joiden työsuhde on toistaiseksi voimassa oleva. (Kauhanen 2010a, 93.)

Työntekijöiden vaihtoalttius ei tarkoita samaa kuin henkilöstön vaihtuvuus. Vaihtoalttius voidaan määritellä tietoisesti haluksi lähteä nykyisen työnantajaorganisaation palveluksesta ja se selittää pitkälle vapaaehtoisen vaihtuvuuden. Työntekijän haluun vaihtaa työpaikkaa vaikuttaa työhön liittyvän stressin kokeminen, heikko sitoutuminen organisaatioon ja tyytymättömyys työhön. Lisäksi henkilökohtaiset ominaisuudet ja organisaatiotason tekijät voivat olla yhteydessä henkilön vaihtoalukkuuteen. (Firth, Mellor, Moore 2004, 159, 166; Viljanen 2006, 68–69.)

Vapaaehtoinen vaihtuvuus tarkoittaa työntekijän omasta aloitteesta tapahtuvaa siirtymistä työpaikasta toiseen. Vapaaehtoisen vaihtuvuuden ulkopuolelle jäävät sekä työnantajan taholta tapahtuvat erottamiset, sisäiset siirrot sekä esimerkiksi eläköityminen. Työntekijästä johtuvaa työsuhteen päättymistä kutsutaan yleisesti luonnolliseksi poistumaksi ja sen suuruus vaihtelee paljon taloudellisten suhdanteiden, toimialan ja henkilöstörakenteen mukaan. Henkilöstörakenteessa suuri vaikutus on ikä-, sukupuoli- ja koulutusrakenteella, sillä ne vaikuttavat vaihtoalttiuden lisäksi myös organisaation sisäisiin asioihin, kuten palkitsemiseen, sitouttamiseen ja tarjottaviin henkilöstöetuihin. (Kauhanen 2010a, 93.)

Pysyvyydellä tarkoitetaan asioita, joiden vuoksi yksilö haluaa jäädä organisaatioon. Pysyvyys liittyy läheisesti siis myös vaihtuvuuteen. (Haapanen 2013, 10.) Vaihtuvuuden ollessa toimimatonta (dysfunctional) organisaatio epäonnistuu hyvien työntekijöiden pitämisessä. Kun vaihtuvuuden avulla huonosti suoriutuvat tippuvat pois organisaatiosta, on vaihtuvuus tarkoituksenmukainen (functional). (Ghosh, Satyawadi, Joshi & Shadman. 2013, 290.)

2.2 Sitoutuneisuus

Vaihtuvuuteen vaikuttaa vahvasti työntekijän sitoutuminen organisaatioon ja työhönsä. Työntekijän sitoutuminen yritykseen on pitkälle riippuvainen omasta asenteesta organisaatiota ja työtä kohtaan, johon liittyvät työmotivaation ja työtyytyväisyyden kokonaisuudet. (Ghosh ym. 2013, 290–301.) Sitoutumattomuudella tarkoitetaan käytännön puheissa lähtöherkkyyttä. Käsitteenä sitoutuminen (engagement, commitment) on kuitenkin laajempi ilmiö. Se on työntekijän psykologinen suhde organisaatioon. Suhteen ollessa hyvä, haluaa työntekijä pysyä organisaatiossa ja jos suhde on heikko, voi työntekijän vaihtoalttius kasvaa. Psykologisella suhteella on yhteys työntekijän työtyytyväisyyteen tai -tyytymättömyyteen. Henkilöstön sitoutumista on pidetty tärkeänä asiana yritykselle toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen ja esimerkiksi jatkuvan kehityksen ja uudistumisen kannalta. (Viitala 2013, 68.)

Rousseauun mukaan työntekijän psykologinen suhde voi olla transaktionaalinen tai relationaalinen. Transaktionaalisessa suhteessa keskeisintä on taloudellinen perusta ja työntekijän suhde organisaatioon muistuttaa kauppasuhdetta. Usein motivaation lähde on raha eli palkka ja myöskään työnantaja ei odota työntekijältä muuta kuin työsuoritusta. Työntekijä saattaa olla töissä pelkästään talouden ylläpitämisen takia ja tämä voi heijastua haluttomuutena tehdä enempää kuin on pakko, eikä työntekijä halua joustaa organisaation edun vuoksi. Transaktionaalisessa suhteessa työsuhde on yleisesti epävarma tai lyhyt ajallisesti. Vastakohtana tälle on relationaaliset suhteet, sillä niissä työsuhteet ovat usein pitkäkestoisia ja työntekijä kokee hyötyvänsä työnteosta muutenkin kuin taloudellisesti. Sekä työnantaja että työntekijä omistautuvat työlle, ja osapuolet tuntevat lojaalisuutta ja luottamusta toisiaan kohtaan. Relationaalisessa suhteessa olevat työntekijät tuntevat kuuluvansa osaksi työpaikkaansa ja henkilöstölle organisaation etu on tärkeämpi tai yhtä tärkeä oman etuun verraten. Suhde organisaatioon harvoin on täysin transaktionaalinen tai relationaalinen, joten ne on helpompi ajatella jatkumon eri päinä, joiden väliin työntekijän ja organisaation suhteet asettuvat. Kummastakin suhteesta voi siis olla elementtejä yhden tapauksen kohdalla. (Rousseau 1995, 91–97.)

Suomalaiselle yritys-kulttuurille on ollut tyypillistä, että työntekijöiden ja työnantajien suhde on ollut vakiintunutta ja luotettavaa. Henkilöstö on perinteisesti ollut hyvin sitoutunutta ja motivoitunutta tekemään työtä yrityksen hyvinvoinnin ja kehittymisen puolesta. Yrityksen sitoutuminen työntekijöihin on tuottanut siis vastavuoroista sitoutumista yritykseen. Nyt työntekijöiden ja työnantajien välinen suhde on muuttumassa ja varsinkin nuoret sekä kysytyä osaamista omaavat yksilöt tarkastelevat

avoinna olevia työvaihtoehtoja helpommin, mikä näkyy palkkakilpailun kiristymisenä ja vaihtuvuuslukujen kasvamisessa. (Viitala 2013, 70.)

Työntekijöiden sitoutuminen on siis muuttunut uusien sukupolvien kohdalla. Sukupolven määritelmää ei voi tarkasti rajata, mutta sillä tarkoitetaan suunnilleen saman ikäisten ihmisten ryhmää, joita yhdistää jokin avainkokemus. Yhdistävä tekijä voi olla lapsuudessa tai varhaisaikuisuudessa koettu tapahtuma, joka muokkaa ihmisten arvoja, asenteita ja maailmankuvaa. Nämä ominaisuudet heijastuvat myös työhön suhtautumiseen sekä odotuksiin esimieheltä. Työntekijöissä on jo neljää eri sukupolvea työpaikoilla. Baby Boomers -sukupolvi tarkoittaa noin 1946-1964 aikavälillä syntyneitä, joilla on työelämässä ollut perinteisesti korkea työetiikka. He ovat lojaaleja työnantajalle ja heiltä löytyy usein kokemusta hierarkkisista työpaikoista. X-sukupolvi sisältää itsenäisiä ja innovatiivisia työntekijöitä, jotka suhtautuvat hieman kyynisesti tulevaisuuteen. X-sukupolvi tulee vuosilta 1965-1977. Y-sukupolven yksilöt ovat vuosien 1978-1995 aikavälin lapsia. He ovat teknologisesti lahjakkaampia, kuin aikaisemman sukupolven edustajat ja yhteistyökykyisiä. Y-sukupolvelle on jo tärkeää työssä viihtyminen ja itselleen merkityksellisen työn tekeminen. Uusimmat työmaailman tulokkaat edustavat Z-sukupolvea. Tämän sukupolven edustajat ovat syntyneet vuosien 1996-2000 välillä ja he ovat digitaalisesti lahjakkaita, monimuotoisessa työyhteisössä kukoistavia yksilöitä. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 28–30; Kultalahti 2015, 40–43.)

Sukupolvien sitoutuminen työpaikkaansa on yksi erottava tekijä. Työmarkkinoilla pisimpään ollut sukupolvi on tottunut pitkiin uriin, ja he ovat usein sitoutuneet työnantajaansa, sillä he arvostavat vakaata työpaikkaa. X-sukupolvi on melko suorituskeskeinen ja he ovat tottuneet arviointiin sekä kontrolliin. Y-sukupolvi tuntee olonsa sitoutuneemmaksi tiimityössä ja haasteiden äärellä. Tämä sukupolvi myös sitoutuu paremmin, jos työ tarjoaa heille osaamisen kehittämistä ja sitä kautta mahdollisuuden edetä uralla. Sukupolvet Z ja Y ovat molemmat halukkaita oppimaan, joten tämän vuoksi samaan organisaatioon ei enää haluta sitoutua monien vuosien ajaksi. Nuorin sukupolvi Z sitoutuu työpaikkaansa helpommin, jos työyhteisö on heille mieluisa. Z-sukupolven edustajat toivovat esimiehen olevan helposti lähestyttävä mutta samalla päättäväinen. Nuorempien sukupolvien sitoutumista edistää organisaation arvojen ollessa linjassa omien arvojen kanssa. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 28–30; Kultalahti 2015, 40–43.)

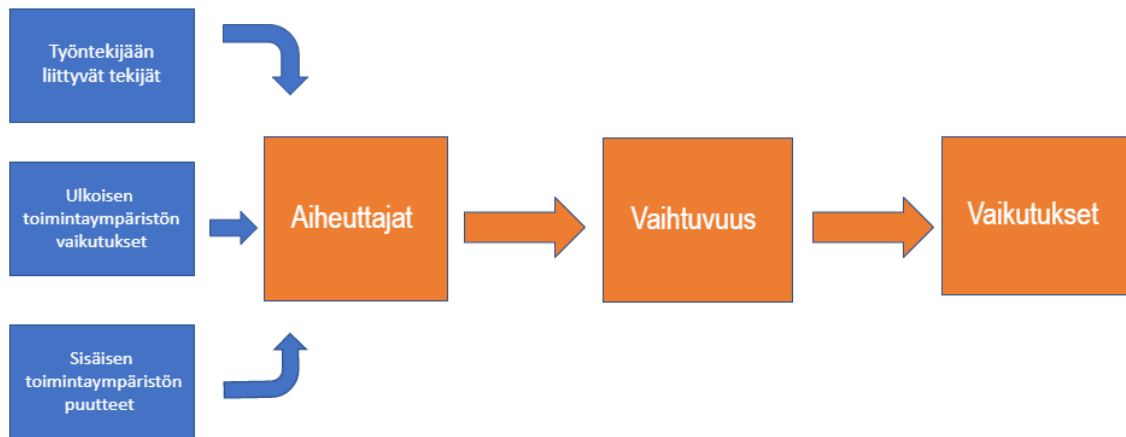
2.3 Henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttajat

Vaihtuvuuden poistaminen kokonaan ei ole realistista tai edes kannattavaa, joten henkilöstön vaihtuvuus tulee olemaan osa yrityksiä. Työpaikassa pysymiseen tai sen vaihtamiseen liittyvät aina henkilökohtaiset kokemukset. Yksinkertaistettuna voidaan ajatella, että irtisanoutumisen syynä on työtyytymättömyys ja yksilön sitoutumattomuus organisaatioon.

Ghos, Satyawadi, Joshi ja Shaman jakavat vaihtuvuuden aiheuttajat organisaation laajuisiin, työympäristöön tai työtehtäviin liittyviin ja henkilökohtaisiin syihin (2013, 290). Viitala puolestaan listaa vaihtuvuudelle tyypillisiksi syiksi organisaation sisäisiä ongelmia. Tällaisia ovat esimerkiksi esimiehen huomion ja tuen puute, huono perehdytys, osaamisen riittämättömyys, tehtävien suppeus ja yksitoikkoisuus, kehittymismahdollisuuksien vähäisyys, muut johtamiseen liittyvät ongelmat tai työ ei ole vastannut työntekijän odotuksia. Työntekijän lähtöhalukkuutta voi lisätä vastuun, itsenäisyyden tai henkilöstön arvostamisen puutteet. (Viitala 2013, 88.)

Vanhalan mukaan vaihtuvuutta aiheuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Organisaation ulkoiset tekijät eli tuotanto- ja työvoimamarkkinoihin vaikuttavat asiat ovat organisaatioiden vaikutuksen ulottumattomissa. Toisena ryhmänä ovat yrityksessä ja sitä kautta työntekijöihin vaikuttavat tekijät, eli sisäiset tekijät, joihin organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa. Kolmas ryhmä on työntekijään yksilönä tai kokonaiseen ryhmään vaikuttavat psykologiset ja demografiset tekijät. Kolmannen ryhmän aiheuttajiin vaikuttaminen yrityksen toimesta on mahdollista mutta vaikeaa. Vaihtuvuuden aiheuttajat voidaan siis jakaa yrityksen ulkopuolisiin ja sisäisiin ympäristömuuttujiin sekä yksilötason lähtökohtiin. Vaihtuvuuden aiheuttajia analysoidessa on tärkeää kiinnittää huomiota yksilön kokemusten tarkasteluun, koska näin saadaan käsitys siitä, mitkä tekijät ovat vaihtovalttiutta aiheuttavat tekijät omassa organisaatiossa. (1981, 11–12.)

Vaihtuvuuden aiheuttajat liittyvät siis työntekijän omiin kokemuksiin ja asenteisiin työtä kohtaan, organisaation sisäisiin ongelmiin tai ulkopuolelta kumpuaviin tekijöihin, jotka lisäävät työntekijän vaihtohalukkuutta. Kuvioon 2 on havainnollistettu vaihtuvuutta aiheuttavat osa-alueet.



KUVIO 2. Vaihtuvuuteen vaikuttavat eri tekijät.

2.3.1 Työntekijään liittyvät tekijät

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi persoonallisuus ja omat aikaisemmat kokemukset. Työntekijöillä on oman persoonansa mukaan erilaiset tarpeet oman urakasvun ja kehittämisensä suhteen. Itsensä kehittämisen tarve tarkoittaa yksilön halua ilmaista ja kehittää itseään työssään. Esimerkiksi ihmiset kokevat positiivisesti tai negatiivisesti tehtävien vaihtelevuuden tai itsenäisyyden töissään persoonallisuuden kasvutarpeen voimakkuuden mukaan. (Viljanen 2016, 68.)

Yksilön vaihtoalttiuteen voi vaikuttaa myös koulutus. Korkeamman koulutuksen omaavilla työntekijöillä vaihtoalttius on yleisempää. Alemman koulutustason omaavat henkilöt voivat kokea, että heillä on heikommat mahdollisuudet työmarkkinoilla ja rajatummalla mahdollisuudet uralla etenemisen suhteen, mikä selittää pienemmän vaihtoalttiuden. Yksilön asenne työtä kohtaan on hyvä, jos työn osaamisvaatimukset ovat yhteensopivia oman osaamisen kanssa. Tyytymättömyyttä ilmenee nopeasti tilanteissa, joissa oman työn vaatimukset ovat selkeästi omaa osaamistasoa alhaisempia. (Viljanen 2006, 69.) Työntekijän ollessa tyytymätön työhönsä hän etsiskelee vaihtoehtoja, vertaa niitä nykyiseen työhönsä ja lähtee, jos joku tarjolla olevista vaihtoehtoista koetaan paremmaksi kuin nykyinen tilanne. Negatiiviset asenteet työtä kohtaan ja houkuttelevat vaihtoehdot yrityksen ulkopuolelta ennustavat vaihtoalttiutta. (Haapanen 2013, 22.)

Yksilöt motivoituvat eri asioita. Motivaation vahvuudella on selkeä yhteys siihen, miten paljon työntekijä panostaa työhönsä. Motivaatio ohjaa meidän jokaisen käyttäytymistä ja sen avulla haluamme

ryhtyä johonkin toimintaan ja toteuttaa sen. (Viitala 2013, 17.) Motivaatio vaikuttaa huomattavasti työsuorituksiin ja saa aikaan tavoitteita saavuttavan käyttäytymisen.

Menestyksellisen liiketoiminnan kannalta on tärkeää saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan organisaation tavoitteista, sillä motivoituneet sekä sitoutuneet työntekijät yltyvät tutkitusti parempiin suorituksiin ja sitä kautta parempiin tuloksiin. Jotta henkilöstön vaihtuvuutta saataisiin hallittua, on hyvä kiinnittää huomiota motivaatioon ja niihin tekijöihin, joiden perusteella työntekijä irtisanoutuu. (Hyppänen 2007, 128.)

Motivaation voi jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan ulkoapäin saatavia palkintoja, kuten esimerkiksi rahaa tai muiden osoittamaa ihailua. Sisäisessä motivaatiossa toiminta koetaan itsessään palkitsevaksi. Sisäinen motivaatio on vaikutukseltaan pitkäaikaisempi kuin ulkoinen motivaatio. Kun ihminen pääsee toteuttamaan itseään ja hän tekee omien arvojensa mukaista ja merkityksellistä työtä, on sillä suora vaikutus työssä pysymiseen. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 304.)

Työtyytyväisyys kuvaa työntekijän kokonaisvaltaista kokemusta työn sisällöstä. Arvioidessaan oman työn mielekkyyttä työntekijä punnitsee sen ominaisuuksia sekä sitä, mitä työ hänelle oikeastaan merkitsee. Työntekijän ollessa tyytyväinen työhönsä, liitetään siihen positiivisia mielikuvia. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan asennoitumista työtä kohtaan, joka syntyy työn ominaisuuksien kohdatessa työntekijän asettamat odotukset. Työtyytyväinen henkilöstö näkee itsensä osana koko organisaation menestystä. (Judge & Robbins 2016. 59, 62.)

Työtytymättömyys voi syntyä eri tekijöiden vaikutuksesta. Työntekijän odotukset työtä ja työyhteisöä kohtaan voivat olla erilaiset kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Työtyytyväisyys voi muuttua ajan myötä työtytymättömyydeksi ja siihen voivat vaikuttaa esimerkiksi osaaminen, ikä, tarpeet ja elämäntilanne tai työyhteisön tilanne, kuten työkaverit, tiimityö, suhteet, vuorovaikutus ja tuloksellisuus. Pidentynyt työtytymättömyys voi aiheuttaa henkilössä myös vaihtoalttiutta. (Hyppänen 2007, 158.) Työtytymättömyyttä voivat aiheuttaa asiat, joilla on hetkellisesti koitettu nostaa tehokkuutta. Esimerkiksi säännölliset yli- ja lisätyöt aiheuttavat työtytymättömyyden lisäksi sairauspoissaoloja ja lopulta vaihtuvuutta. (Viitala 2013, 245.)

2.3.2 Sisäinen toimintaympäristö

Sisäinen toimintaympäristö tarkoittaa yrityksen sisäisiä prosesseja, menetelmiä ja sovittuja toimintamalleja. Sisäisen toimintaympäristön muodostavat organisaation sisäiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa toimintaan tai tulostavoitteiden saavuttamiseen. Sisäinen toimintaympäristö käsittää siis organisaation resurssit eli voimavarat. Sisäiseen toimintaympäristöön kuuluvat esimerkiksi organisaation hallintotapa, henkilöstön roolit ja vastuut, toimintaperiaatteet, tavoitteet, organisaation kulttuuri ja tietämykseen liittyvät voimavarat, kuten organisaation työntekijät. Resurssit voivat olla siis aineettomia tai aineellisia. (Pietikäinen 2016, viitattu 15.4.2020.) Organisaatioon ja työhön itsessään liittyvät negatiiviset asiat aiheuttavat myös vaihtuvuutta. Erityisesti yrityksen toimintaperiaatteet voivat olla syynä henkilöiden vaihtuvuuteen tai päinvastoin niillä pystytään hallitsemaan työntekijöiden lähtöhalukkuutta. Yrityksen sisäisestä toimintaympäristössä vaikuttavat tekijät kuten perehdyttäminen, johtaminen, työnohjaus, kehitysmahdollisuudet, palkitseminen, työilmapiiri, työhyvinvointi sekä henkilöstön yksilölliset tekijät saattavat vaikuttaa vaihtuvuuden suuruuteen yrityksen alasta riippumatta. (Ghosh ym. 2013, 290–301.)

Rekrytointi ja perehdyttäminen ovat organisaation ensimmäinen kosketus uuteen työntekijään. Sopivan henkilön valitseminen yritykseen on hyvin tärkeää, kun yritetään ennustaa tai selvittää vaihtuvuutta. Henkilökunnan rekrytointi, perehdyttäminen ja koulutus on kallista sekä aikaa vievää, ja vaihtuvuuden ollessa suurta, tämä ei ole myöskään kustannustehokasta. Organisaation kannalta rekrytoinneilla on pitkäaikaisia vaikutuksia, sillä jos prosessissa tapahtuu virhe voi se vaikuttaa niin asiakkaisiin, organisaation imagoon tai itse työntekijään. Myös siksi rekrytointi ja sen jälkeen tapahtuva perehdyttäminen on tehtävä huolella. Rekrytoinnissa olisi hyvä kartoittaa mahdollisen uuden työntekijän asenteita organisaatiota ja työtä kohtaan. Henkilöllä on realistisempi kuva organisaatiosta ja työn luonteesta, jos hänellä on työnhakuvaiheessa tietoa yrityksen toiminnasta. Tällöin uudella työntekijällä on luultavasti vähemmän odotuksia, joka ehkäisee työtytymättömyyttä ja vaihtoalttiutta. Jos suurin osa vaihtuvuudesta johtuu työnantajan puolelta tapahtuvista erottamisista tai toisaalta työntekijän nopeasta irtisanoutumisesta, täytyisi johdon kiinnittää huomiota rekrytointi- ja koulutusprosesseihin. Vaihtuvuutta analysoidessa täytyy selvittää, kuinka suuri osa siitä olisi ollut vältettävissä. Rekrytoinnin aikana yrityksestä ja tehtävästä on saatettu antaa kiillotellumpi kuva, ja lopulta todellisuus ei vastaa odotuksia. Rekrytoimalla mahdollisimman hyvin soveltuvia ja arvomaailmaan yrityksen arvoihin sopivia henkilöitä voidaan vaihtuvuuteen vaikuttaa ennaltaehkäisevästi. (Barrick & Zimmerman 2005, 159–166; Hyppänen 2007, 176.)

Rekrytoinnin onnistumisen auttamiseksi on yrityksessä huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä (Hyppänen 2007, 200). Perehdytyksessä uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, tehtävänsä ja työyhteisönsä. Perehdyttämiseen kuuluu myös organisaation toimita-ajatuksen, vision, liikeidean, arvojen ja tapojen opettaminen uudelle työntekijälle. Perehdytyksen aikana tutustutaan yrityksen asiakkaisiin, ihmisiin ja kollegoihin. Tärkeintä perehdytyksessä on, että uusi työntekijä opastetaan hänelle tarkoitettuihin tehtäviin. Päävastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta kaikki tulevaisuudessa työntekijän kanssa työskentelevät osallistuvat prosessiin. Kun perehdyttäminen tehdään kerralla perusteellisesti, vältetään monelta virheeltä ja säästetään huomattavasti aikaa, sillä virheiden korjaamiseen tarvitsee usein monen ihmisen työpanosta. Perusteellinen perehdytys vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän mielialaan. Optimaalisessa tilanteessa perehdyttäminen saa työntekijän sitoutumaan yritykseen ja työhön niin, että hän on tullut sinne jäädäkseen. (Kauhanen 2010a, 151–153; Österberg 2014, 115.)

Esimiestyöllä ja johtamisella on suuri merkitys siinä, miten organisaatiossa onnistutaan motivoimaan henkilöstöä työskentelemään kohti yrityksen yhteisiä tavoitteita. Henkilöstöjohtamisen kenttään kuuluvat muun muassa henkilöstösuunnittelu, motivointi, palkitseminen ja osaamisen kehittäminen. Henkilöstöjohtamisen yksi tarkoitus on houkutella yritykseen osaavia henkilöitä ja myös pitää ne siellä motivoinnin ja kannustamisen keinoin. Esimies voi mahdollisuuksiensa mukaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen työaikajärjestelyillä, vaikutusmahdollisuuksien, kehittämismahdollisuuksien ja hyvän vuorovaikutuksen avulla. Esimiehen tehtävänä on kannustaa alaisia niin yksilöinä kuin ryhmässä ja hän toimii esimerkkinä työyhteisön kehittäjänä. Riittävän haasteellisten työtehtävien laatiminen henkilöstölle on myös esimiehen tehtävä, jotta työntekijöiden mielenkiinto työtä kohtaan säilyy ja jokaisen osaamista ylläpidettäisiin. (Hyppänen 2007, 127–128; Österberg 2014, 127.)

Kehittämismahdollisuudet ja mahdollisuus oppia työssä ovat nousseet työntekijöille tärkeiksi ominaisuuksiksi. Yksi oleellisimmista sisäisistä motivaatiotekijöistä on työntekijän mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Organisaation kannattaisi tarjota mahdollisuuksia kehittyä uralla, sillä kehittymisen myötä saatu valta ja vastuu vaikuttavat merkittävästi myös työntekijän sitoutuneisuuteen. (Hyppänen 2007, 137.) Työntekijöiden kehittämis- ja uramahdollisuudet saattavat olla erilaiset kuin mitä organisaatiolla on tarjota. Mahdollisuuksia saatetaan lähteä etsimään muualta, jos huomataan että nykyisestä työpaikasta niitä ei löydy. Työntekijöille annettaessa mahdollisuus tehdä asioita missä he ovat hyviä, ja oppia uutta, voidaan edistää työntekijän pysyvyyttä ja sitoutumista yritykseen. (Ghos ym. 2013, 293–294.)

Palkitseminen on hyvin suunniteltuna tehokas tapa parantaa yrityksen kilpailukykyä. Palkitseminen voi olla aineellista (mm. palkka, edut) ja aineetonta (mm. palaute). Palkitsemisella pitäisi kannustaa henkilöstöä toimimaan kohti yrityksen tavoitteita. Oikein hyödynnettynä palkitseminen tukee organisaation menestystä, kun perusteet palkitsemiselle on valittu oikein. Panostamalla palkitsemiseen yritys pystyy vaikuttamaan tuotokseen ja kilpailukykyyn, sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Kun taloudellinen palkitseminen perustuu työn vaativuuteen ja työn arvoon, organisaatiolle on helpompaa houkutella uusia työntekijöitä, motivoida nykyistä henkilöstöä ja pitää heidät tyytyväisenä. Aineettoman palkitsemisen keinot liittyvät työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin. (Kauhanen 2010a, 109,117, 135–137.) Aineeton palkitseminen on tärkeää, vaikka se ei korvaa puutteita peruspalkkausjärjestelmässä. Kehittymishaluinen henkilöstö arvostaa esimiehen toimia, jotka auttavat uralla etenemiseen. Kehittymisen ja motivoinnin yksi tärkeä väline on palaute. Positiivisella palautteella kannustetaan jatkamaan samalla lailla ja rakentava palaute auttaa työntekijää kehittymään. (Hyppänen 2007, 114.)

Työilmapiiri uudessa työpaikassa voi olla hyvinkin erilainen. Luukkala jakaa työilmapiirit romanttiin, asiallisiin ja tulehtuneisiin. Työyhteisön hyviä puolia liioitellaan ja ongelmia vähätellään romanttisessa työilmapiirissä. Tällainen tilanne saattaa olla uudessa työryhmässä, jossa on vielä uutuu-den viehätystä. Jäsenet toimivat ryhmässä vielä ujosti ja viisaan varovaisesti. Asiallinen ilmapiiri on sellainen, jossa asiat voivat riidellä mutta ihmiset eivät. Tilanteista voidaan olla eri mieltä ja silti olla hyvällä tuulella. Jokainen voi kokea itsensä voittajaksi, kun asioista neuvotellaan ja jokainen tulee vastaan omissa näkemyksissään. Tällainen ilmapiiri osoittaa, että ollaan vuorovaikutustilanteissa paineensietokykyisiä ja joustavia. Tulehtuneessa ilmapiirissä asioista erimielttä oleminen on johtanut henkilökohtaisesti toisia loukkaavaan käytökseen. Näissä tilanteissa jatkoyhteistyön vaikeutuminen on todennäköistä. Työilmapiirillä on selkeä vaikutus työntekijän viihtyvyyteen, motivoitumiseen ja sitoutumiseen. (2011, 215–216.)

Työhyvinvoinnin ajankohtaisuus ja tärkeys korostuu nyt kun työurien pidentämiselle on muodostunut tarvetta. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin ongelmat voivat liittyä esimiestyöhön, johtamiseen, työn organisointiin, ihmissuhteisiin, liialliseen kiireeseen ja stressiin. Ristiriitoja voi syntyä kahden ihmisen tai ryhmien välille. Työhyvinvoinnin kokemus perustuu siihen, miten ihminen kokee erilaiset arjen asiat. (Hyppänen 2007, 151, 156.) Työhyvinvointi koostuu työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta kunnosta. Hen-

kilöstö, joka voi hyvin, pystyy vastaamaan eri sidosryhmien odotuksiin ja yrityksen tavoitteisiin. Yritys menestyy, kun työntekijät voivat hyvin. Henkilöstön korkea vaihtuvuus voi olla oire huonoksi muodostuneesta työyhteisön tilasta. Korkea vaihtuvuus joka tapauksessa tuo työyhteisöön haurautta. (Viitala 2013, 254; Österberg 2014, 174.)

2.3.3 Ulkoinen toimintaympäristö

Ulkoiset asiat, joihin organisaation on vaikea tai mahdoton vaikuttaa, vaikuttavat myös henkilöstön vaihtoalttiuteen. Toisten organisaatioiden imu ja työntö, mutta lisäksi talouden sekä työmarkkinoiden tilanne vaikuttavat lähtöalttiuteen. Osaavista ja hyvistä ammattilaisista on monilla aloilla pulaa ja organisaatiot haluavat palkata omaan yritykseensä nuoria, kouluttautuneita ja hyvän luonteen omaavia henkilöitä, mutta näitä ei riitä kaikille. (Kauhanen 2010a, 94.)

Kilpailu osaavista tekijöistä kiihtyy, joten työnantajakuvan merkitys korostuu rekrytoinneissa ja henkilöstön sitouttamisessa. Yrityksen kuvaan vaikuttavat johtamistavat, valmistettavat tuotteet tai palvelut, yrityskulttuuri, menestyminen ja nykyisin myös yhteiskuntavastuu. Organisaation maine on suoraan yhteydessä työnantajakuvaan, joka puolestaan vaikuttaa työntekijöiden rekrytointiin ja henkilöstön sitouttamiseen. Uusilla sukupolvilla, jotka eivät ole vielä työelämässä on oma käsityksensä kiinnostavasta työpaikasta. (Hyppänen, 2007, 23.)

Yritysten on huolehdittava siis omasta maineestaan ja vetovoimaisuudestaan, jotta henkilöstö kokisi oman työpaikkansa parempana vaihtoehtona kuin ulkopuoliset organisaatiot. Hyvän maineen avulla oma organisaatio on toivon mukaan myös mahdollisten uusien työntekijöiden ensimmäinen vaihtoehto. Mitä vetovoimaisempi yritys, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on myös taloudelliseen menestykseen. Jos oma yritys koetaan poistyöntävänä eli huonomaineisena, kasvaa henkilöstön vaihtoalttius. (Aula & Heinonen 2002, 64–65.)

Organisaatiot eivät pysty hallitsemaan työmarkkinoilla vallitsevia ilmiöitä. Suomessa työmarkkinoilla muutoksia on tapahtunut tuotannollisista, taloudellisista, teknologisista, ympäristöön ja ihmisiin liittyvistä syistä. Esimerkiksi suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle, mikä näkyy kaikilla aloilla. Työmarkkinoille tulevat sukupolvet ovat määrällisesti paljon pienempiä kuin edeltävät sukupolvet, mikä lisää kilpailua osaavasta työvoimasta entisestään. (Hyppänen 2013, 17–18.)

2.4 Vaihtuvuuden vaikutukset

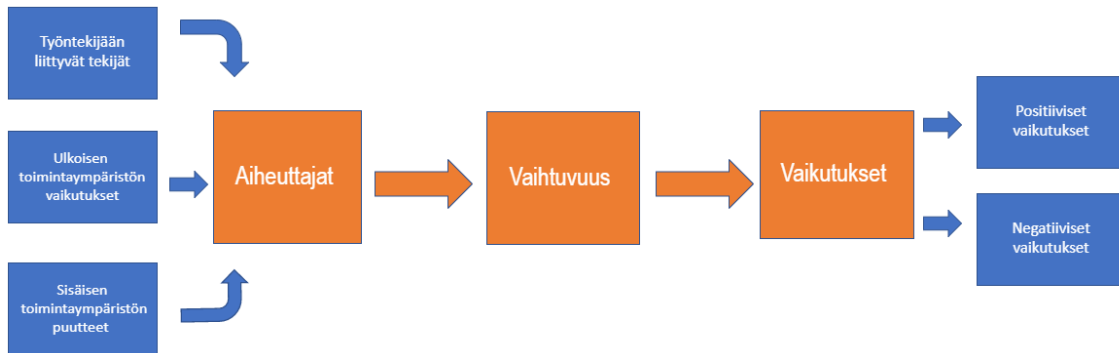
Uusien henkilöiden tuleminen organisaatioon ja entisten työntekijöiden poistuminen vaikuttaa sekä positiivisella, että negatiivisella tavalla yrityksiin (kuvio 3). Pieni tai suuri vaihtuvuus ei sellaisenaan kerro työyhteisön tilasta paljoo. Vaikutus on niin kauan myönteinen asia, kun organisaatio saa henkilöiden vaihtumisen myötä enemmän kuin menettää. Kun vaihtuvuudesta aiheutuvat hyödyt ylittävät siitä aiheutuneet kustannukset, vallitsee silloin optimaalinen vaihtuvuus. (Ahonen 1998, 129.)

Vaihtuvuuden yksi positiivisemmista puolista on sen tervehdyttävä vaikutus. Vaihtuvuuden ansiosta yritykseen saadaan uutta verta ja yrityksestä monesti poistuu juuri sitä väkeä, joka ei koe työtä omakseen tai onnistu siinä mielestään riittävän hyvin. (Viitala 2013, 71.) Vaihtuvuuden hyötyjä ovat muun muassa uuden osaamisen rekrytointi ja markkinatiedon saanti. Lisäksi muutoksen aiheuttama innovaatiohyöty ja henkilöstöongelmien väheneminen ovat merkittäviä hyötyjä vaihtuvuudessa. (Ahonen 1998, 129–130.)

Uusien työntekijöiden kokemusten ja osaamisen myötä voidaan lisätä organisaatioiden henkilöstön asiantuntevuutta, innovatiivisuutta ja työtyytyväisyyttä. Työvoiman liikkuvuus antaa organisaatioille mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa suorituskyvyn ja tuottavuuden parantamiseksi uusien työntekijöiden kokemusten ja tiedon avulla. Henkilöiden vaihtuminen mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen, sillä joustavuus, innovaatiot sekä yrityksen kulttuuri voivat siirtyä paikasta toiseen yksilöiden kautta. Työvoiman liikkuvuutta voidaan hyödyntää osaamisen laajentamiseen ja yrityksen vetovoimaisuuden kehittämiseen, uusien työntekijöiden ajatusten ja osaamisen avulla. Myös uusien työntekijöiden omat kontaktit voivat lisätä organisaation mahdollisuuksia laajentua uusille alueille ja laajentaa osaamistaan myös sitä kautta. Jatkuva muutos myös auttaa organisaatioita sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Parhaimmassa tapauksessa vapaaehtoisen vaihtuvuuden myötä organisaation henkilöstörakenne uusiutuu osaavilla ja innostuneilla työntekijöillä. (Viitala 2013, 71; Virtanen 2014, 45–45.)

Työntekijöiden lähtiessä yritys menettää osaamista, mitä on yleisesti pidetty vaihtuvuuden yhtenä suurimmista haitoista. Erityisesti hiljaisen tiedon siirtäminen seuraajille on vaikeaa ja uudelta työntekijältä voi mennä pitkään ennen kuin hän on samalla tuottavuustasolla kuin edeltäjänsä. Vaihtuvuus aiheuttaa yrityksen ydinosaamisen tiedon leviämistä sekä kustannuksia rekrytoinneista, perehdyttämisestä, kouluttamisesta ja alkuvaiheen virheistä ja tehottomuudesta. Vaihtuvuus voi olla viesti huonosta johtamisesta ja ilmapiiristä, millä on negatiivinen vaikutus organisaation imagolle.

Suuri vaihtuvuus voi liittyä perehdyttämisen laadun laskemiseen, koska se kuormittaa työyhteisöä eikä jokaisen uuden työntekijän perehdyttämiseen ole tarvittavaa aikaa. Mikäli irtisanoutuneelle työntekijälle ei heti löydetä seuraajaa, odottaa uutta työntekijää heti iso kasa tehtäviä tai ne kuormittavat lähteneen työntekijän sijaista. (Ahosen 1998, 130; Viitala 2013, 53, 71.)



KUVIO 3. Vaihtuvuudella on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia organisaatioon.

3 TYÖSSÄ KÄYTETYT TEORIAMALLIT

Organisaation keinot vaihtuvuuteen vaikuttamisessa riippuvat siitä, mitkä ovat vaihtuvuuden aiheuttajat. Jos irtisanoutumiset ovat johtuneet organisaation sisäisistä puutteista eli asioista, jotka työntävät yksilöä pois päin organisaatiosta, voidaan yrityksessä aloittaa niiden kehittäminen. Omia toimenpiteitään kehittämällä voidaan saada työntekijöiden vaihtohalukkuus laskuun. Jos vaihtuvuus johtuu ulkopuolelta tulevista vetovoimaisista tekijöistä, voi vaihtuvuuteen vaikuttaminen olla haastavampaa.

Vaihtuvuutta ei voida selittää selkeänä syy-seuraussuhteena aiheuttajasta tapahtuneeseen vaihtuvuuteen ja sen vaikutukseen, vaan yksilön päätökseen vaihtaa työpaikkaa vaikuttavat monet asiat. Ihminen miettii hänelle tapahtuneita asioita subjektiivisesti verraten niitä edeltäviin kokemuksiin, arvoihin ja asenteisiin. Tästä syystä kaksi samassa paikassa työskentelevää voivat olla eri tavoin sitoutuneita työhönsä ja organisaatioon. (Haapanen 2013, 48.)

Koska vaihtuvuuden ymmärtämisen ja vähentämisen taustalla on jokaisen henkilökohtaiset motiivit, auttavat Maslowin luoma tarvehierarkia ja Herzbergin, Mausnerin ja Snydermanin kaksifaktori-teoria motivaatio- ja hygienia-tekijöistä ymmärtämään motivoitumista ja työtyytyväisyyttä. Nämä asiat vaikuttavat vahvasti työntekijän organisaatioon sitoutumiseen.

3.1 Työntö- ja vetoteoria

Vaihtuvuutta voidaan tutkia työntö- ja vetoteorian eli organisaatioiden imun ja työnnön mukaan. Työntötekijät ovat organisaation sisäisiä negatiivisia asioita, mitkä työntävät työntekijää pois organisaatiosta. Vetovoimatekijät ovat organisaation ulkopuolelta tulevia positiivisia houkuttimia. Työntötekijöiden osa-alueisiin kuuluvat negatiiviset työolosuhteet jatkuvassa kiireessä tai liiallinen työkuormitus. Lisäksi työn jatkuva keskeytyminen, kovat vaatimukset sekä stressi ja uupumus saattavat ajaa työntekijöitä toisiin organisaatioihin. Vaikka ihmiset sietävät myös vaativia työolosuhteita, työntekijä alkaa nopeasti miettimään uusia vaihtoehtoja. Ulkosiin vetovoimatekijöihin kuuluvat muun muassa uudet työpaikkavaihtoehdot, kilpailijoiden tekemät tarjoukset, muissa toimialoissa olevat paremmat työsuhte-edut, muiden organisaatioiden paremmat mahdollisuudet tarjota kehittymismahdollisuuksia ja kiinnostus oman yrityksen perustamiseen. (Lampikoski 2005, 154, 156; Haapanen 2013, 17.)

3.2 Kahdeksan motivaatiomekanismin malli

Maertz ja Griffeth (2004) tutkivat henkilöstön vaihtuvuuden selitysmalleja ja heidän mukaansa aikaisemmista vaihtuvuustutkimuksista puuttui kokoava teoreettinen kehys, minkä vuoksi tutkimukset ovat aikaisemmin rajoittuneet yksittäisten ennustavien tekijöiden tunnistamiseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on kuitenkin todettu, ettei yksittäisten vaikutusten tai vaikutusryhmien keskinäiset suhteet ja riippuvuudet vielä selitä työntekijöiden päätöstä pysyä työssä tai vaihtaa työtä. (Matela 2011, 60.)

Maertzin ja Griffethin laatima kahdeksan motivaatiomekanismin vaihtuvuusmalli pyrkii selittämään, miten samankaltaiset olosuhdetekijät voivat tuottaa vaihtuvuuden ja työssä pysyvyyden suhteen useita erilaisia lopputuloksia. Mallissa yhdistetään useiden vaihtuvuuden tieteenalojen, kuten psykologian ja johtamisen tuloksia yhdeksi ilmiöksi. Maertz ja Griffeth listaavat vaihtuvuusvoimiksi tunneperäiset tekijät, tavoitteelliset ja moraaliset tekijät, vastavuoroisuuden, yhteenkuuluvuuden, ulkopuoliset odotukset, vaihtokustannukset ja vaihtoehtoiset tehtävät. Taulukkoon 1 on esitetty tutkimuksen vaihtuvuusvoimat ja niiden selitykset. Kahdeksan motivaatiomekanismin mallissa yhdistyy aikaisemmat henkilön yritykseen sitouttavat psykologiset motiivit, jotka parantavat pysyvyyttä, sekä organisaatiosta vieraannuttavat eli poistyyntävät psykologiset vaikuttajat, jotka lisäävät vaihtuvuutta. Teorian mukaan motivaatiomekanismeiksi kutsutuilla käsitteillä tarkoitetaan työntekijöiden yksilöllisiä, työyhteisöllisiä ja työn ulkopuolisia vaikutteita. Vaikutteet johtavat henkilön oman motivaatioprosessin kautta, joko työssä pysymiseen tai työstä lähtemiseen. Tutkijoiden mukaan kaikki aikaisemmin tutkitut vaihtuvuus- ja pysyvyystekijät voidaan lopulta johtaa johonkin heidän listastaan kahdeksasta motivaatiomekanismista. Tutkimus painottaa vaihtuvuustekijöiden yksilöllistä ja persoonallista vaikutusta, sekä työperäisten asennetekijöiden vaikuttajien tärkeyttä. (Maertz & Griffeth 2004, 667–683.)

TAULUKKO 1. Maertzin ja Griffethin (2004) kahdeksan vaihtuvuusmekanismia.

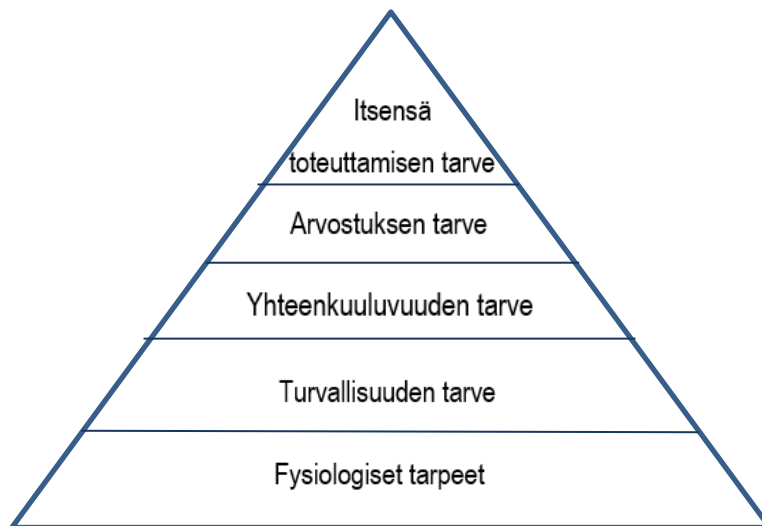
Vaikutustyyppi	Selitys
Tunneperäiset tekijät	Tunneperäinen yritykseen sitoutuminen. Yleinen työtyytyväisyys ja oikeudenmukaisuus. Yksilön ollessa tyytymätön ja tunteiden ollessa negatiivisia työpaikkaa kohtaan, vaihtuvuuden todennäköisyys kasvaa.
Tavoitteelliset tekijät	Tyytyväisyys kehittämis- ja etenemismahdollisuuksiin. Aineellisten ja aineettomien tavoitteiden saavuttaminen. Jos uratoiveet eivät kohtaa organisaation kanssa, vaihtuvuuden todennäköisyys kasvaa.
Moraaliset tekijät	Moraalinen työhön sitoutuminen ja koettu vastuu. Työntekijän yleinen moraalinen mielipide siitä, onko sopivaa vaihtaa työpaikkaa usein vai onko sopivaa pysyä samassa työpaikassa pitkään.
Vastavuoroisuus	Velvollisuuden tunto organisaatiota kohtaan. Yksilön vastavuoroisuuden tunne organisaation ja itsensä välillä.
Yhteenkuuluvuus	Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen. Yritykseen juurtuminen sekä tyytyväisyys johtoon ja kollegoihin.
Ulkopuoliset tekijät	Työyhteisöön kuuluminen. Työn ja yksityiselämän väliset ristiriidat. Henkilökohtainen kokemus siitä, että mitä muut ajattelevat hänen pysymisestään tai lähtemisestä.
Vaihtoehtoiset tehtävät	Mahdollisten vaihtoehtojen määrä ja työttömyysaste. Jos nykyistä houkuttelevampaa työtä on tarjolla muualla, työntekijä lähtee.
Vaihtokustannukset	Jos työstä lähtemisen uhraukset eli kustannukset koetaan matalina, ennakoit se vaihtuvuutta.

3.3 Tarvehierarkia ja kaksifaktoriteoria

Henkilöstä johtuva vaihtuvuus yhdistetään motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Jos työntekijä ei ole motivoitunut työhönsä tai tyytymätön organisaatioon, on työntekijän psykologinen suhde yritykseen huono, eikä hän ole sitoutunut. Sitoutuminen on tärkeää tavoitteiden saavuttamisen, kehittämisen, uudistumisen ja toiminnan laadun kannalta. Työntekijän kynnys vaihtaa työpaikkaa on myös matalampi motivaation ja työtyytyväisyyden ollessa korkealla. Samat tekijät, jotka auttavat motivaation syntymistä, vaikuttavat siis myös vaihtuvuuteen. (Viitala 2013, 68-70.) Työhyvinvointi puolestaan

vähentää yrityksen sairauspoissaoloja ja ennenaikaisesta eläköitymisestä aiheutuvia kustannuksia, sekä pienentää vaihtuvuutta. Työhyvinvointia lisäävien asioiden tutkiminen auttaa organisaatiota selvittämään, mitkä asiat vaikuttavat työssä viihtyvyyteen ja vaihtuvuuden pienenemiseen. (Kauhanen 2010b, 20,65.)

Abraham Maslowin vuonna 1943 kehittämä tarvehierarkia kuuluu motivaatioteorioiden klassikoihin. Tarvehierarkian mukaan ihmisiä motivoi erilaiset tarpeet, jotka etenevät portaittain tärkeysjärjestyksessä. Tarvehierarkian portaiden ensimmäisillä tasoilla ovat fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tunne. Korkeimmalla tasolla ovat itsensä toteuttamisen ja sosiaalisen kanssakäymisen tarpeet (kuvio 4). Maslowin mukaan perustarpeiden tulee olla tyydytetty, jotta yksilö löytää motiiveja myös hierarkian ylemmiltä tasoilta. Työelämässä tarvehierarkialla on selitetty esimerkiksi sitä, miksi korkean suoritustarpeen työntekijät kokevat palkan merkityksen vähäisemmäksi saadessaan tyydytyksen sisäisesti. (Lämsä & Hautala 2013, 82–83.)



KUVIO 4. Maslowin tarvehierarkia.

Työtyytyväisyys tai -tyytymättömyys muodostuvat yksilön kokemuksista ja ne luovat joko negatiivisen, neutraalin tai positiivisen tunteen työtä kohtaan. Vapaaehtoista vaihtuvuutta vähentääkseen organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota henkilöstön työtyytyväisyyteen. Herzbergin ym. teoria motivaatio- ja hygieniehtekijöistä selittää, miten eri tekijät aiheuttavat tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä. Motivaatioehtekijöiden läsnäolo lisää tyytyväisyyttä ja vastakohtana hygieniehtekijöiden huono tila aiheuttaa tyytymättömyyttä. Organisaatio voi pyrkiä parantamaan hygieniehtekijöitä, sillä ne ovat osin sen hallittavissa. Hygieniehtekijöiden, kuten työolosuhteiden, palkkioiden ja esimerkiksi työturvallisuuden, parantuaessa henkilöstö keskittyy motivaatioehtekijöihin ja tällä on suora vaikutus

henkilöstön pysyvyyteen. (Lämsä & Hautala 2013, 84.) Kaksifaktoriteorian motivaatio- ja hygienia-
muuttujia on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Herzbergin ym. motivaatio- ja hygienie tekijät.

Motivaatiomuuttuja	Hygieniamuuttuja
Työ itsessään	Työskentelyolosuhteet
Saavutukset	Säännöt, politiikka ja hallinto
Tunnustukset	Palkkiot
Vastuu	Työturvallisuus
Kehittymismahdollisuudet	Suhteet kollegoihin
Ylennykset	Suhteet esimiehiin

4 VALTION HENKILÖSTÖPOLITIikka

Henkilöstöjohtamisen toimintamallit ja menettelytavat tukeutuvat organisaation henkilöstöpolitiikkaan. Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat esimerkiksi rekrytointi-, kehittämis-, ja palkkapolitiikka. Henkilöstöpolitiikalla määritellään käytännön toiminta, vastuut ja aikataulu, jolla henkilöstöstrategiaa toteutetaan. (Viitala 2013, 44.)

Valtiolla henkilöstöjohtaminen luo edellytykset toimintayksiköiden tuloksellisuudelle, tehokkuudelle ja palvelukyvyille. Tavoitteena on, että valtiolla henkilöstöjohtaminen on ammattimaista sekä perustuu tietoon ja että valtion toimintayksiköiden henkilöstö vastaa määrältään ja laadultaan yksikön tarpeita. Jokainen toimintayksikkö vastaa ensisijaisesti omasta henkilöstöstään. Kaikissa yksikössä henkilöstöjohtamisessa otetaan huomioon yksiköiden erityispiirteet ja valtion yhteiset toiminta- ja henkilöstöstrategian linjaukset. Ministeriöt asettavat omille toimintayksiköilleen henkilöstöä koskevat tavoitteet. Valtioneuvosto teki vuonna 2001 periaatepäätöksen valtion henkilöstöpoliittisesta linjasta. Yhtenäisen linjauksen tavoitteena on vahvistaa valtion yksiköiden yhteistä toimintakulttuuria ja luoda niille kehittämistavoitteet. Lähtökohtana linjaukselle on valtiolla muuttuvissakin olosuhteissa laajojen ja moninaisten tehtävien hyvin hoitaminen. (Holopainen 2012, viitattu 16.4.2020.)

Motivoitunut ja osaava henkilöstö on valtionhallinnon keskeinen menestystekijä. Valtion henkilöstöä kannustetaan jatkuvaan kehittymiseen tukemalla kouluttautumista ja ammattitaidon kehittämistä. (Valtiolle 2018, viitattu 26.3.2020.) Valtion on oltava työnantajana kehityksessä edelläkävijä ja sen on aktiivisesti sopeuduttava Suomen julkisen talouden havaittavissa olevaan kehitykseen, erityisesti väestö- ja ikärakenteen muutokseen. Valtion henkilöstön vaihtuvuus kasvaa jo pelkästään ikärakenteen muutoksen vuoksi ja lisäksi tehtävien sisällön muutos ja uudet ammattitaitovaatimukset tuovat osaamisvajetta hallintoon. Kilpailu osaavasta henkilöstöstä kiristyy ja poistuvan henkilöstön tilalle on kyettävä rekrytoimaan uutta osaamista. Onnistuakseen pätevän työvoiman saannissa valtion on oltava esimerkillinen työnantaja, huolehdittava yleisestä työnantajakuvastaan, tehtävien houkuttelevuudesta, kannustavien palkkaperusteiden ja -järjestelmien kehittämisestä, kannustavasta työilmapiiristä sekä henkilöstön asemasta ja osaamisen kehittymisestä. Valtion yhteisessä henkilöstöpolitiikassa otetaan huomioon toimintayksiköiden erilaisuus ja toisaalta tarve luoda valtion yhtenäistä toimintakulttuuria. (Valtioneuvosto 2001, 1–3)

Lähitulevaisuuden haasteita valtion henkilöstöhallinnolle tuovat niukat henkilöstöresurssit ja siitä aiheutuneet kovat työpaineet, palkkausjärjestelmän joustamattomuus, työssä jaksaminen, talouden tiukentuminen ja esimerkiksi kankeat ja osin vanhentuneet työehtosopimukset ja säädökset. Valtionhallinnon tulee olla mukana vallitsevassa muutoksessa. Tekemällä viisaasti töitä saadaan aikaan enemmän vähemmällä. Esimerkiksi digitalisaatio mahdollistaa uudenlaisia toimintatapoja ja tuottavuuden parantumista monin tavoin. Työn tehokkuuteen pyritään vaikuttamaan ylläpitämällä ja parantamalla henkilöstön johtamista, osaamista, motivaatiota ja työhyvinvointia. Tämä kasvattaa organisaatioiden ja koko valtioyhteisön tuloksellisuutta ja kustannustehokkuutta. (Sarkio 2016, viitattu 1.4.2020.)

4.1 Ulkoministeriön henkilöstöstrategia

Ulkoministeriön vuosien 2015-2020 henkilöstöstrategia muodostuu viidestä tavoitteesta. Tavoitteena on ohjata henkilöstövoimavaroja joustavammin tärkeisiin kohteisiin, kehittää ministeriön palkkausjärjestelmää, toteuttaa hyvän johtajuuden periaatteita koko organisaatiossa, vahvistaa työhyvinvoinnin yhteyttä henkilöstön kehittämiseen ja kehittää edustustojen toimintaa työnantajana. Henkilöstöstrategia tähtää ulkoasianhallinnon vetovoimaisuuden ylläpitämiseen motivoivana ja työntekijöitä kehittävänä työpaikkana. (Ulkoministeriö 2016, viitattu 1.4.2020.)

Henkilöstövoimavarojen joustavampaan ohjaukseen kuuluu se, että joissakin työtehtävissä tavoitetasoa on laskettava ja työtä karsittava, jotta voidaan varmistaa resurssien riittäminen tärkeimpiin tehtäviin. Palkkausjärjestelmien kehittämällä pyritään tekemään suoritusarvioinnista henkilöstölle palkitsevampaa ja kannustavampaa. Hyvän johtajuuden periaatteiden noudattaminen tarkoittaa esimiesvalintoihin ja johtamisvalmennukseen panostamista. Tarjoamalla puitteet työssä menestymiselle, kehittymiselle ja kasvamiselle ulkoasianhallinto haluaa olla jatkossakin työhyvinvoinnin suunnannäyttäjänä valtionhallinnossa ja vahvistaa työhyvinvoinnin yhteyttä henkilöstön kehittämiseen. Edustustojen toiminnan kehittäminen työnantajana tukee myös paikallisesti palkatun henkilöstön hyvää ja johdonmukaista kehittymistä paikalliset lait ja olosuhteet huomioiden. (Ulkoministeriö 2015, viitattu 1.4.2020.)

4.2 Valtion työyhteisön ominaisuuksia

Valtionhallinnossa henkilöstön työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta on tärkeää, että tehtävien määrä ja käytettävissä olevat henkilöstötyöpanokset ovat sopuissa. Jotta ihminen voisi uudistua ja kehittää tietojensa ja taitojensa, hänellä kuuluu olla siihen käytettävissä aikaa normaalien työtehtävien teon lomassa. Esimerkiksi runsaiden ylitöiden jatkuva teko lisää organisaatiossa sairauspoissaoloja ja lähtövaihtuvuutta. Kun henkilö eroaa valtion viraston tai laitoksen palveluksesta, hänen korvaamisestaan aiheutuu työnantajalle (rekrytointi, palkkaaminen, perehdytys, osaamisen hankinta jne.) keskimäärin yhden henkilötyövuoden kustannukset. Valtion toimipisteissä tulee kiinnittää huomiota erityisesti avainhenkilöiden vaihtuvuuden hallintaan, koska esimerkiksi erityisasiantuntijaksi kasvaminen vie noin 4-5 vuotta. Suurta eläköitymistä paikataan uusrekrytoinnilla ja se kattaa osaamisen uusiutumisen, mikä on myös tärkeää. (Lehtonen 2011, viitattu 1.4.2020.)

Työvoimaresursseissa on kiinnitettävä huomiota, miten ne ovat käytössä organisaation tehtävien hoitamisessa. Tätä voidaan osittain kuvata tehdyn työajan osuudella, joka on valtiolla lomat, sairauspoissaolot ja muut palkalliset virkavapaudet huomioon ottaen noin 81% kokonaistyöajasta. Tämä tarkoittaa, että yhden henkilötyövuoden työpanoksen tekemiseen tarvitaan 1,2 henkilöä. Se mitä työntekijä lopulta saa aikaan riippuu lisäksi motivaatio- ja osaamistekijöistä sekä töiden organisoinnista ja tekotavasta. (Sama.)

Ulkoasianhallinnon edustustoissa vaihtuvuus on poikkeuksellista ja välttämätöntä. Yleisuralla virkamiehet siirtyvät omassa virassaan pysyen tehtävästä toiseen. Henkilöstön liikkuvuus edistää ammatillisten valmiuksien monipuolistumista ja toisaalta parantaa edellytyksiä joustavaan toimintaan. Monipuolinen kokemus ja useat eri tehtävät nähdään eduksi myös virkamiesten urakehityksen näkökulmasta. (Valtiovarainministeriö 2012, viitattu 16.4.2020.) Virkamiehet lähtevät uuteen tehtävään ja toimipaikkaan aina 3-4 vuoden välein. Joka osastolla 20-25% työntekijöistä vaihtuu vuosittain. (Kallioniemi 2016, viitattu 16.4.2020.)

5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS

Tässä luvussa kerron käytetystä tutkimusmenetelmästä ja opinnäytetyön tutkimuksellisesta kehittämistehtävästä. Tutkimuksellinen kehittämisen avulla pyritään selvittämään käytännöstä nousevia ongelmia ja uudistamaan käytäntöjä. Kehittämishankkeen lähtökohtana oli organisaation suuri vapaaehtoinen vaihtuvuus. Vaihtuvuuden aiheuttajien ja vaikutusten selvittäminen antaa kohdeorganisaatiolle tietoa ilmiöstä ja keinoja vaihtoaalttiuden vähentämiseksi.

Suoritin viiden kuukauden mittaisen työharjoittelun Suomen YK-edustustossa vuonna 2019. Virkamiesten yleisura ja henkilökierto herätti mielenkiintoni aihetta kohtaan. Harjoittelun aikana selvisi, miten paikallisesti palkattujen nopea irtisanoutuminen työnantajan palveluksesta on aiheuttanut negatiivisia vaikutuksia organisaatiossa, mikä sai minut tarttumaan aiheeseen. Edustuston arki on kiireinen ja aikarajat tulevat vastaan monissa toimeksiannoissa. Ihmisten vaihtuvuus oli vaikeuttanut asioiden sujumista nopeasti ja huolellisesti. Tutkimuksessa painotetaan erityisesti vapaaehtoista vaihtuvuutta, sillä se on osa-alue, johon organisaatio voi tulevaisuudessa vaikuttaa.

5.1 Kehittämistehtävässä käytetyt menetelmät

Kehittämistehtävässä käytettiin kahta kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää: haastattelua ja havainnointia. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja niiden tueksi otettiin havainnointi. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli paras vaihtoehto tilanteeseen, jossa haluttiin luoda mahdollisuus haastattelijan ja haastateltavan väliselle vuorovaikutukselle. Tietoa haluttiin kerätä työntekijöiden omakohtaisista kokemuksista, mielipiteistä vaihtuvuuden aiheuttajista ja sen vaikutuksista. Ilmiötä pyrittiin siis ymmärtämään kokonaisuudessaan paremmin. Tutkittavia oli organisaatiossa suhteellisen vähän, joten aiheesta saatiin enemmän informaatiota perusteellisilla henkilöhaastatteluilla. Haastattelujen kysymykset olivat etukäteen laadittuja ja ne olivat kaikille haastateltaville samat.

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan empiirisen analysoinnin tapaa tarkastella aineistoa ja argumentoida sitä. Tutkittavien henkilöiden valinta on erityisen tärkeää tutkimuksen laadun ja luotettavuuden kannalta. Tutkittavien henkilöiden tulee tietää tutkittavasta aiheesta, jotta kattavaa analyysia pystytään tuottamaan haastattelun vastauksilla. Haastateltavien nimettömyys takaa laadullisen

tutkimuksen eettisyyden ja sen että haastateltavia ei tunnisteta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 21, 131, 157.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa jokaiselle haastateltavalle esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Haastattelussa käydään lävitse ennalta suunniteltuja teemoja ja tilanne on haastatteluun osallistuvien yksilöiden välillä keskustelunomainen. Eri haastateltavien kanssa asioista ei tarvitse puhua samassa laajuudessa, vaan henkilöt saavat kertoa itselleen tärkeäksi koetuista asioista enemmän. Teemahaastattelun etuna on, että haastattelussa voidaan esittää tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten omat tulkinat ja se on tutkimusmenetelmänä hyvä, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetusta ilmiöstä tai aiheesta. Teemaahaastattelua pidetään yhtenä laadullisen tutkimuksen näkökulmana, koska menetelmä mahdollistaa tiedon selvittämisen syvällisesti. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006b, viitattu 20.3.2020.)

Havainnoinnin eli observoinnin avulla voidaan selvittää toimivatko ihmiset oikeasti, niin kuin sanovat toimivansa. Havainnointia voidaan käyttää esimerkiksi haastattelun tai kyselyn tukena. Etuna havainnoinnissa on, että sen avulla saadaan suoraa tietoa käyttäytymisestä ja toiminnasta. Havainnointi on hyvä menetelmä, kun selvitetään miten ihmiset toimivat ilmiöön liittyvissä vuorovaikutuksissa. Havainnointi voidaan jakaa osallistuvaan ja ei-osallistuvaan. Osallistavassa havainnoinnissa tutkijalla on aktiivinen rooli. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006a, viitattu 28.4.2020.)

Havainnointia tapahtui itse työskentelemällä kohdeorganisaatiossa työharjoittelun ajan ja seuraamalla organisaation arkea ja toimintatapoja. Koska toimin vuorovaikutuksessa havainnoitavien henkilöiden kanssa, oli havainnointi osallistuvaa. Tutkimusmenetelmä otettiin avuksi haastatteluiden toteuttamisen rinnalle, koska havainnoimalla todellisia tilanteita saatiin mahdollisuus seurata työntekijöitä ja heidän arkeaan. Havainnointia käytettiin varmistamaan myös haastatteluissa saatujen tietojen oikeellisuus. Havainnoinnissa huomiota kiinnitettiin työntekijöiden vuorovaikutukseen, käyttäytymiseen ja tapahtumiin. Työharjoitteluni aikana kirjoitin muistiinpanoja eri tilanteista ja vertasin omia havainnoitajani haastatteluiden vastauksiin. Havainnointiin ei käytetty varsinaista havainnointipohjaa, sillä tutkimuksen pääaineisto saatiin työntekijöiden haastatteluista. Työntekijöillä oli tieto, että teen tutkimusta henkilöstön vaihtuvuuteen liittyen.

5.2 Haastateltavien valinta

Haastateltavat valittiin kohdeorganisaatiosta työntekijöiden aseman ja työtehtävien perusteella. Tutkimukseen haluttiin aineistoa ja kokemuksia ihmisiltä, jotka työskentelevät tehtävässä, jossa vaihtuvuutta on ollut paljon tai vaihtuvuus vaikuttaa heidän toimenkuvaansa enemmän kuin toisten. Lisäksi näkökulmia haluttiin ihmisiltä, jotka ovat pysyneet organisaatiossa kauemmin ja nähneet millaisia mahdollisia vaikutuksia vaihtuvuus on aiheuttanut organisaatiossa. Haastateltaviin valittiin nimenomaan YK-asioiden parissa työskenteleviä, joten pääkonsulaatin kanssa yhteiselle hallintotiimille tai suurlähettilään virka-asuntoa hoitavalle henkilökunnalle ei haastatteluja suoritettu. Kaikista edustuston yksiköistä eli johdon tiimistä, rauhan ja turvallisuuden yksiköstä, kehitys- ja ihmisoikeusyksiköstä ja sotilasedustajan toimistosta saatiin haastateltavia. Yhteensä haastatteluja suoritettiin seitsemälle työntekijälle, kunnes vastauksista saatiin kattava aineisto. Edustuston työntekijöiden omat työnkuvat ovat rajattu tarkkaan, joten tutkimuksessa ei esitetä haastateltavien työtehtäviä tai nimiä anonymiteetin suojaamiseksi. Haastateltavista on käytetty tunnuksia henkilö A, B, C, D, E, F ja G.

Jotta tutkimuksen luotettavuuden kriteeri täytyisi, tulisi haastatteluja suorittaa kyllästymiseen eli saturaatioon asti. Tämä tarkoittaa, ettei vastauksissa ilmene enää suuria eroavaisuuksia saturaatiopisteen jälkeen. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä on suhteellisen pieni, joten haastatteluaineiston katsotaan olevan laadullisessa tutkimuksessa olevan riittävä, kun uudet haastattelut eivät tuo tutkimusaineistoon oleellisesti mitään uutta (Kananen 2008, 38, 128.)

5.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2019 puolistrukturoidun teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti. Kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä kaikille, mutta haastateltava sai painottaa itselleen tärkeäksi kokemia asioita, eikä aikaa vastausten osalta rajoitettu. Osassa haastatteluissa kysymyksiin esitettiin tarkentavia jatkokysymyksiä, joiden avulla saatiin lisätietoa tai johdettua keskustelua eteenpäin. Jokainen haastattelu suoritettiin kahdestaan haastateltavan ja haastattelijan kesken tilassa, jossa ei ollut häiriötekijöitä. Vastaukset äänitettiin haastateltavien luvalla ja litteroitiin tarpeellisilta osin.

Haastattelun kysymykset jaettiin teorian mukaan teemoiksi. Haastattelun alussa kysyin haastateltavilta taustakysymyksiä, joiksi muodostui ikä, työtehtävät ja kauanko työntekijä on työskennellyt

ulkoministeriössä tai Suomen YK-edustustolla. Ulkoministeriön vetovoimaisuuden selvittämiseksi haastateltavilta kysyttiin mikä sai heidät hakemaan töihin Suomen YK-edustustoon. Loput kysymykset lukeutuivat seuraavien teemojen alle: henkilön asenteelliset tekijät vaihtuvuuden aiheuttajana, ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön rooli vaihtuvuuden aiheuttajana sekä vaihtuvuuden vaikutukset työympäristöön. Haastattelujen kesto vaihteli 45 min-1 h 15 min välillä. Haastattelun runko on nähtävillä liitteenä 1.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen haastattelujen ja havainnoinnin tulokset. Tulokset ovat yhdistetty henkilöstön haastatteluista saaduista vastauksista ja osallistuvasta havainnoinnista. Haastatteluissa ilmi tulleita asioita on verrattu havaintoihin. Jokainen työntekijä on yksilö, joten tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavat monet eri tekijät. Työntekijöiden yksilöllisyyden vuoksi myös vastauksia saatiin monesta eri näkökulmasta. Haastatteluiden vastauksissa ja havainnoinnissa ei esiintynyt ristiriitoja.

6.1 Vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen vaikuttaneet tekijät

Edustuston työntekijät kertoivat nauttivansa omasta työstänsä ja he kokivat työtyytyväisyyden olevan yleisesti hyvällä tasolla. Nuoremmat työntekijät kokivat työtyytyväisyyden muodostuvan hyvästä työporukasta ja omasta työttimistä. Lisäksi monet ajattelivat omien tehtävien huolella suorittamisen ja hyvästä työstä saadun palautteen työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Asiat, jotka koettiin työtyytyväisyyttä ja motivaatiota laskeviksi asioiksi koettiin myös vaihtuvuuden pääsyiksi.

Vaihtuvuutta kohdeorganisaatiossa aiheutti, kuten jo aikaisemmin mainittu, lähetettyjen virkamiesten komennuksen loppuminen ja siirtyminen seuraavaan toimipisteeseen. Paikallisesti palkatuille tehdään määräaikainen sopimus, mutta työntekijät ovat irtisanoutuneet usein myös ennen sopimuksen päättymistä. Lisäksi organisaatiossa on monia opiskelijoita 3-5 kuukauden pituisissa työharjoitteluissa.

6.1.1 Työntekijään liittyvät tekijät

Työntekijöiden mielestä lähtöaikomuksiin vaikutti suuressa osassa motivaation puute. Tämä aiheutui eriarvoisuuden tunteesta, palkitsemisen riittämättömyydestä ja esimerkiksi kehittymisen hidastumisesta. Nämä asiat johtivat siihen, etteivät palkallisesi palkatut työntekijät kokeneet sitoutuneisuutta organisaatioon.

Työntekijöiden työnkuvat ovat edustustossa tarkkaan määriteltyjä, mikä aiheutti haastatteluiden mukaan ajoittaista turhautumista. Työntekijät olivat persoonaltaan kunnianhimoisia ja innostuneita

oppimaan uutta. Osa työntekijöistä koki, että heidän koulutuksellaan voisi tehdä vaativimpiakin tehtäviä, mikä aiheutti tyytymättömyyttä työtä kohtaan. Avustavissa työtehtävissä työskentelevillä oli halua oppia asioita myös oman työnkuvan ulkopuolelta, mutta siihen ei ollut heidän mukaansa mahdollisuutta. Työntekijöillä olisi ollut halua muokata tehtäviään laajemmaksi, mutta siinä haasteeksi koettiin työnantajan vanhanaikaisuus ja jo nykyisten tehtävien määrä ajankäytön osalta. Osa haastateltavista koki, että omien töiden rutiininomaisuus saattoi aiheuttaa motivaation laskua ja turhautumista satunnaisesti työtehtäviin.

Huonoja puolia on työnkuvan toistuvuus. Siinä on ne tietyt tehtävät, jotka ei tunnu menevän eteenpäin ja ne muuttuivat nopeasti rutiiniksi. Pohdin kyllä työpaikan vaihtamista aktiivisesti, tähtään sisällön puolesta vaativimpiin tehtäviin. Sellaisiin asioihin, jotka voi haastaa uudella tavalla vaikka tämä työ vaatii myös paljon ajattelua, paineensietoa ja pitkää pinnaa. Tämä työnkuva on vaan niin rajattu ja se on mitä se on. (Henkilö B, haastattelu 23.10.2019.)

Tykkään auttaa ihmisiä ja se motivoi minua! Sitten tietenkin erilaiset pulmat ja ongelmat mitä saa ratkaistavakseen niin motivoi kun ne saa selvitettyä. Ja totta kai, kun pääsee oppimaan jotain uutta. Myös oma työtiimi motivoi, kun yhdessä hoidetaan asioita. ehkä voisi olla vähän laajemmin tehtäviä ja vastuuta. Mutta jos toisaalta olisi enemmän töitä en kerkeäisi tehdä näitä nykyisiä. (Henkilö C, haastattelu 30.10.2019.)

Olen miettinyt jatkuvasti työn vaihtamista. Tämä ei ole ihan sitä mihin minulla on koulutusta. Hyvin pystyn tekemään tätä työtä tällä koulutuksella, mutta tämä työ ei anna yhtä paljon minulle mitä minä annan tälle työlle. (Henkilö D, haastattelu 28.10.2019.)

Työsuhteessa edustustoon oleva työntekijä saa työviisumin Yhdysvaltoihin, mutta esimerkiksi perheen viisumien avustuksessa edustusto ei pysty auttamaan paikallisesti palkattuja. Tästä on seurannut ilmiö, että avoinna olevia paikkoja hakevat pääasiassa nuoret, kunnianhimoiset uransa alussa olevat työntekijät, joilla ei ole perhettä. Nuoret hyödyntävät työkokemusta YK-edustustossa ponnahduslautana seuraaviin paikkoihin, jos toiveet ja ajatukset työpaikan tarjoamista mahdollisuuksista eivät täyty. Työntekijöiden ollessa pääasiassa naimattomia ja nuoria osa koki, että heillä ei ole New Yorkissa muuta kuin työ ja he omistavat sille kohtuuttoman suuren osan elämästään. Edustustossa on käytössä liukuva työaika, mikä mahdollistaa päivien venymisen todella pitkiksi. Tiettyjen tapahtumien aikaan edustuston arki on todella kiireinen, mikä lisää työtunteja entisestään. Pitkällä aikavälillä töiden kuormittavuus oli haastateltavien mielestä aiheuttanut sairauspoissaoloja ja vaihtoalttiutta.

6.1.2 Sisäinen toimintaympäristö

Organisaation sisäisistä prosesseista johtamiseen ja esimiestyöhön oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Myös työilmapiiriin ja sen työyhteisöön oltiin haastattelujen mukaan nyt tyytyväisempiä, kuin aikaisemmin. Palautteen saaminen oman tiimin sisällä ja esimieheltä oli haastattelujen mukaan hyvällä mallilla. Puutteita sen sijaan työntekijät kertoivat olevan perehdytyksessä, osaamisen kehittämisessä ja palkitsemisessa.

Haastateltavista paikallisesti palkatut kokivat epäoikeudenmukaisuutta palkkaan liittyen. Palkkaus nähtiin olevan liian pieni suhteessa annettuun työpanokseen huomioiden myös henkilöiden osaamisen ja koulutuksen. Monet totesivat, että palkka olisi hyvä, jos työtä tehtäisiin Suomessa mutta New Yorkissa kaikki on kalliimpaa. Palkkauksen epäoikeudenmukaisuuden tunnettiin johtuvan myös siitä, että suunnilleen samaa työtä tekevät virkamiehet saivat työpanoksestaan huomattavasti kattavamman korvauksen. Vastauksissa tuotiin esille, että asumiskustannukset ovat todella korkeat ja siihen menee suurin osa tuloista. Paikallisesti palkatut kokivat, ettei heillä ole varaa Suomen tasoiseen asumiseen, vaan he asuvat kaukana keskustasta syrjäisemmillä alueilla ja usein useamman ihmisen kanssa. Vastaajat kokivat eriarvoisena virkamiehille maksettavaa asuntoetua, josta olisi todella suuri apu korkeiden kustannusten avuksi. Palkan riittämättömyyttä pidettiin yleisesti isona syynä paikallisesti palkattujen työntekijöiden irtisanoutumiseen tai sopimuksen uusimisen hauttomuuteen.

Sosiaaliturvamaksut ja verot koettiin palkkauksesta puhuessa epäoikeudenmukaiseksi paikalta palkattujen puolelta verraten Suomessa samaa työtä tekeviin tai oman edustuston virkamiehiin. Usein jos paikalta palkattu on Suomen kansalainen, maksaa hän verot Suomeen, kuten virkamiehetkin. Paikallisesti palkatut maksavat terveydenhuollon vakuutuksista omakustanteisesti ja virkamiehille maksetaan muiden korvausten lisäksi lisäksi terveydenhuollon kustannukset. Työntekijöillä ei ole mahdollisuutta käyttää julkista terveydenhuoltoa Suomessa, vaikka he maksavat verot Suomeen.

Työn määrä ja palkka ei vastaa toisiaan. Palkan lisäksi saadaan pieni kulttuuri ja liikuntaetu. Vaikka työmäärä on iso niin täällä kaikki on vielä tuplasti kalliimpaa, mikä tuo semmoisen kolmannen ulottuvuuden, että ne ei kohtaa kummallakaan tavalla. Asun kaukana työpaikasta ja nipistän monesta asiasta, ja silti palkka ei riitä. Haluaisin jäädä tänne töihin mutta sen kahden vuoden määräajan jälkeen mutta voi olla, että ei vaan pysty jäämään. (Henkilö C, haastattelu 30.10.2019.)

Palkasta lähtee aivan järkyttävät vähennykset suomen veroprosentin mukaan, sitten sairaskuutusmaksut ja työeläkemaksut. Virkamiehillä on todella hyvät edut meihin verrattuna. Isoimpana eroavaisuutena verovapaus ja asuntoetu, ja tämä kyllä syö motivaatiota. Näitten asioiden takia ei viitsi tehdä kuin aivan minimi mitä minulta vaaditaan. (Henkilö D, haastattelu 28.10.2019.)

Sanotaan nyt näin, että koska täällä kaikki on kallista, niin olisi hyvä, jos vähän enemmän saisi. Mulla esimerkiksi vuokra on melkein puolet palkasta. Ja terveydenhuolto on niin kallista täällä niin harmittaa sekin, että maksaa verot Suomeen, jolla saisi käyttää julkisia palveluita ja sitten täällä joutuu maksamaan vähän niin kuin toiseen kertaan samoista palveluista. (Henkilö F, haastattelu 23.10.2019.)

Kehittymismahdollisuuksien puute tai niiden kokonaan olemassaolo koettiin vaihtuvuuden suureksi aiheuttajaksi. Etenemis- ja kehittymismahdollisuudet koettiin työntekijöiden mielestä motivaatiota herättäviksi ja sitoutumista edistäviä asioita, joten oli pettymys, ettei niihin ollut mahdollisuutta. Suurin osa haastateltavista koki, että työn monimuotoisuus ja jatkuva asioiden sekä tehtävien kehittäminen todellakin motivoisi heitä työssään.

Avustavissa tehtävissä toimivat henkilöt kertoivat, että kehitys työtehtävien kohdalla loppui todella nopeasti. Myös omien tehtävien muuttumattomuus ja joidenkin tehtävien rutiinimaisuus koettiin omaa motivaatiota vähentävinä asioina. Monet työntekijät olivat itsenäisesti etsineet tietoa koulutusmahdollisuuksista ja kehitysmahdollisuuksista, mutta niitä ei työnantajan puolelta aktiivisesti tarjottu. Paikallisesti palkatuille työntekijöille on vuosittainen koulutus Helsingissä, jonne saapuu ympäri maailmaa henkilökuntaa. Kehittymisen mahdollisuudet liitettiin lähinnä edustuston sisällä työpaikan vaihtamiseen tai kokonaan uuden työpaikan hakemiseen.

Ainoa mikä etenemismahdollisuus on, että siirtyisin tästä tehtävästä täällä talon sisällä toiseen tiimiin. Edellisessä työpaikassa sain itse ilmoittautua myös maksullisille kursseille esimerkiksi palkkahallintoon liittyen, sellaista täällä ei ole. (Henkilö A, haastattelu 23.10.2019.)

No jos on itse löytänyt jonkun koulutuksen ja sitä itse selvittänyt, niin sitten on mahdollisuus kouluttaa itseään. Olen kerran saanut luvan käydä sellaisessa ja silloin mun osallistumiseeni suhtauduttiin onneksi positiivisesti. Harmi, että työnantajan puolelta ei ole aktiivisesti tarjottu kouluttautumismahdollisuuksia. (Henkilö D, haastattelu 28.10.2019.)

6.1.3 Ulkoinen toimintaympäristö

Ulkoministeriö koettiin vetovoimaisena työnantajana ja osa haastateltavista kertoi halunneensa jo pitkään työskennellä ulkoministeriössä ja osalle nimenomaan Yhdysvaltoihin tai YK-edustustoon pääseminen oli ollut haaveena aikaisemmin. Työntekijöiden työtä motivoi tehdä töitä tärkeän asian

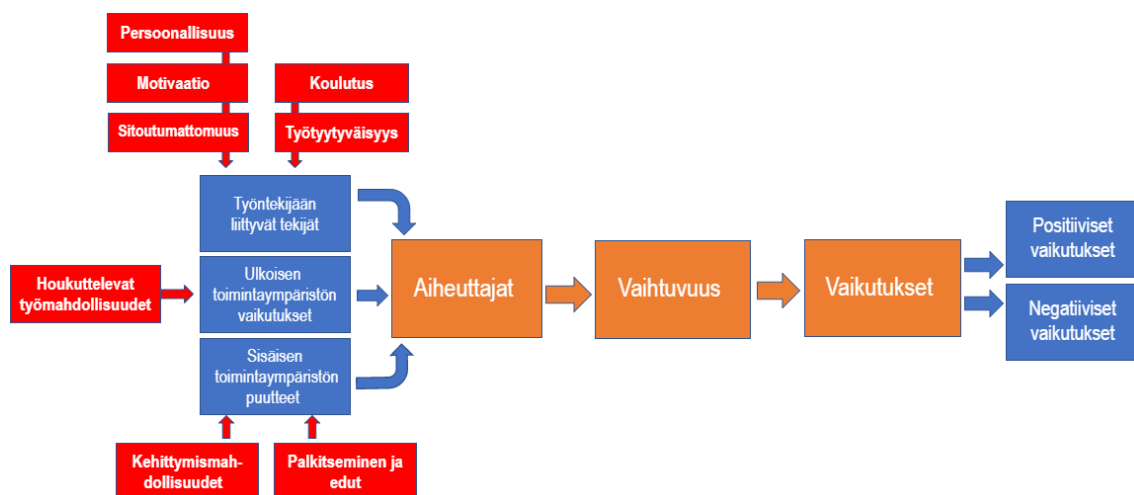
eteen ja haastateltavat kokivat ulkoministeriölle työntekeymisen olevan merkityksellistä. Nuorem-
pien työntekijöiden kohdalla työnantajan maine ei vastannut odotuksia sen hierarkkisuuden ja van-
hanaikaisuuden vuoksi. Nuoremmat sukupolvet kaipasivat työnantajaltaan enemmän joustavuutta
ja jo aikaisemmin mainittuja etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia.

Olen haaveillut monta vuotta, että saisin työskennellä täällä YK-edustustossa, minulla ei
ollut mielessä mitään tiettyä tehtävää, mutta yhden kerran huomasin, että paikka oli auki
ja sitten hain! - - Työnsisältöön ei pääse vaikuttamaan ja joihinkin asioihin liittyy tietyt rutii-
nit, joihin ei voi vaikuttaa. Asiat on kyllä aika pitkälle kiveen hakattuja eli uusia innovaatioita
ei niin vaan oteta käyttöön. (Henkilö B, haastattelu 24.10.2019.)

Hain tänne, kun oma henkilökohtainen tilanne oli se, että halusin Amerikkaan. Tämä ym-
päristö on minulle tuttu ja tänne oli helppo tulla. - - Olen kyllä miettinyt, että vaihtaisin ulko-
ministeriön virasta muualle. Sitten varmaan, kun ulkoministeriöllä ei ole minulle mitään an-
nettavaa niin vaihdan kyllä työpaikkaa. (Henkilö E, haastattelu 28.10.2019.)

Hain tänne töihin, koska mun tausta sopi täydellisesti tähän työkuvaan mitä haettiin. Totta
kai työtehtävät ovat tosi mielenkiintoisia ja motivoi hakea, kun halusin päästä tutustumaan
YK:n toimintaan. - - Joo työpaikan vaihtamista on ollut vähän pakkokin miettiä, koska tää
mun tehtävä on määräaikainen, niin onhan se ajateltava tulevaa. (Henkilö G, haastattelu
29.10.2019.)

Ulkoinen toimintaympäristö aiheutti vaihtuvuutta vetotekijöiden houkutellessa työntekijöitä muualle.
Paikallisesti palkattu henkilöstö koki ulkoiset työmahdollisuudet kiinnostavina ja työpaikan vaihta-
mien nähtiin asiana, jolla voisi kehittää itseään. Työntekijät vertailivat myös edellisiä työpaikkojaan
nykyiseen työhönsä. Suurien eroavaisuuksien löytyminen negatiivisessa mielessä lisäsi vaihtoalt-
tiutta. Vaihtuvuuden aiheuttajia kohdeorganisaatiossa on kerätty kuvioon 5.



KUVIO 5. Vaihtuvuuden aiheuttajat kohdeorganisaatiossa.

6.2 Vaihtuvuuden vaikutukset

Vaihtuvuus oli ilmiönä tuttu kohdeorganisaatiossa. Henkilöstö oli sopeutunut uusien kasvojen saapumiseen ja toisaalta läheisien työkavereiden lähtemiseen. Kaikki haastateltavat löysivät työvoiman vaihtuvuudesta sekä positiivisia, että negatiivisia vaikutuksia. Havainnointi vahvisti, että vaihtuvuus oli todellakin aiheuttanut paljon eri vaikutuksia organisaatiossa.

6.2.1 Positiiviset vaikutukset

Virkamiesten mukaan henkilökierto tuo itse virkamiehelle ja uudelle organisaatiolle uusia näkökulmia työhön ja organisaatioon. Virkamiehet pystyvät kasvattamaan suuren verkoston ulkomaankomennuksilla ja hyödyntämään tätä aina uudessa työpaikassa tuoden uusia mahdollisuuksia. Vaihtuvalla työnkuvalla ja uudella kohdemaalla tarjotaan haasteita ja mielenkiintoinen urapolku diplomaateille. Ulkomaanedustuksen henkilökierron ansiosta virkamiehet saavat kokemusta hyvin erilaisista paikoista, mikä normaalisti tapahtuisi työpaikasta irtisanoutumalla ja uudessa paikassa aloittamisessa.

Positiivinen puoli tässä vaihtuvuudessa on ehdottomasti se, että virka on haluttu työpaikka ja täällä on mahdollisuus vaihtaa paikkaa, vaikka oletkin samassa työpaikassa. Siirtyminen paikasta toiseen on hirveän kivaa, kun pääsee tekemään erilaisia juttuja ja eri toimeksiantoja sekä on mahdollisuus lähteä ulkomaille hyvillä eduilla. Ulkoministeriö pyrkii myös ihan hyvin panostamaan siihen, että perhe voisi lähteä mukaan ja esimerkiksi lapsien koulutuksesta huolehditaan. (Henkilö E, haastattelu 28.10.2019.)

Ulkoministeriön työpaikat ovat haluttuja ja kaikki avoinna olevia paikkoja hakevat ovat varmasti päteviä työhönsä. Uudet työntekijät ovat todella innostuneita uudesta työpaikasta ja aiheesta, jonka parissa YK-edustustossa pääsee työskentelemään. Uudet työntekijät tuovat mukanaan aina uutta innostusta ja pääsääntöisesti kohottavat entisten työntekijöiden mielialaa. Harjoittelijat vähentävät työntekijöiden työmäärää ja heille kaikki tehtävät ovat uusia ja mielenkiintoisia. Tuloksellisuuden kannalta on hyvä, että työntekijät, jotka eivät koe sopivansa organisaatioon vaihtavat heille sopivimpiin rooleihin toisten työnantajien palvelukseen. Organisaatioon sitoutumattomat työntekijät saattavat olla työtytymättömiä ja näin laskea muiden työntekijöiden mielialaa. On siis ihan tervettä, että paikalle saadaan uusia innostuneita yksilöitä. Paikallisesti palkatuille työsopimuksen määräaikaisuus muistutti myös, että tulevaisuudessa on paljon mahdollisuuksia.

Yrityksen osaaminen ja eri aihealueiden hallitseminen laajenee uusien työntekijöiden tullessa taan. Ulkoministeriön ulkopuolelta tulleet paikallisesti palkatut tuovat mukanaan osaamistaan aivan erilaisilta aloilta ja siitä voi olla paljon hyötyä. Ulkopuolelta tulevat näkemykset kehittävät organisaation toimintaa. Esimerkiksi ihminen, joka ei ole aikaisemmin työskennellyt ministeriön sisällä vaan on tarkastellut sitä ulkoapäin tuo uusia ajatuksia myös siltä kantilta.

Positiivinen asia on se, että aina on ihana, että tulee uusia innokkaita ja ihania ihmisiä. Tänne ei varmaan hae edes mitään kyllästyneitä työntekijöitä, vaan kyllä kaikki tänne haluavat on tosi kiinnostuneita tästä aiheesta minkä parissa työskennellään. (Henkilö A, haastattelu 23.10.2019.)

Hyvä asia on se, että jos joku on vähän vaikea tyyppi niin siitä pääsee kyllä melko nopeasti eroon. Ja toisaalta eipähän pääse urautumaan, kun tietää että sopimus kestä kaksi vuotta ja on koko ajan vähän varpaillaan ja miettii toisia mahdollisuuksia ja tulevaisuutta ajattelee mahdollisuuksien kautta. (Henkilö D, haastattelu 28.10.2019.)

Vaihtuvuudessa positiivista on ehdottomasti se, että uudet työntekijät tuovat aina uusia näkökulmia ja kontakteja! Ja se osaaminen mitä esimerkiksi virkamiehet tuo eripuolelta maailmaan auttaa kyllä täällä YK-maailmassa. Paikalta palkatut tuo aivan erilaista näkökulmaa ja osaamista, koska heillä on kokemusta yleensä enemmän muilta paikoilta, kuin ulkoministeriöstä. He osaavat verrata vähän eri työskentelytapoja ja organisaatioiden kulttuuria. (Henkilö B, haastattelu 24.10.2019.)

Työpaikalla vietetään todella suuri osa ajastamme ja siksi hyvä työkaverit ovat todella tärkeitä. Nuoremmalle sukupolvelle hyvä työyhteisö on myös motivoiva tekijä. Uusi työntekijä voi muuttaa työyhteisöä myös huonoon suuntaan, mutta vastaajien mukaan työilmapiiri oli selkeästi parantunut henkilöstön vaihtuvuuden ansiosta. Uudet ihmiset piristävät ja tuovat uutta henkilökemiaa organisaatioon. Vaihtuvuuteen on totuttu ja tilanteeseen sopeutuneena uudet työntekijät otetaan aina hyvin vastaan.

6.2.2 Negatiiviset vaikutukset

Virkamiehet kokivat yleisesti vaihtuvuuden positiivisena asiana, mutta asuinmaan vaihtaminen kolmen vuoden välein voi olla haastavaa. Mahdollisen perheen näkökulmasta ja Suomessa olevien sukulaisten kannalta jatkuvassa muutoksessa eläminen voi olla rankkaa. Työnteko on jatkuvaa perehtymistä, koska asiat muuttuvat myös ulkopolitiikan linjauksien mukaan. Muutos on osattava hallita, koska muuten työnteosta seuraa pelkkää stressiä. Yleisvirkojen luonteen mukaan virkamies työskentelee yhdessä paikassa aina noin kolmesta neljään vuotta ja paikallisesti palkatuille teh-

dään määräaikainen sopimus. Työpaikan vaihtuminen muutaman vuoden välein aiheuttaa tehottomuutta ensimmäisen ja viimeisen vuoden aikana. Alussa tehtävät ovat uusia ja perehtymiseen menee oma aikansa, sekä lopussa mielenkiinto seuraavaan työpaikkaa herää ja ote nykyisistä töistä alkaa lipsua.

Kyllä täällä menee se vuosi, että pääsee kiinni kaikkiin vuosittaisiin tapahtumiin mitä on vaan täällä. Ja sitten vuoden jälkeen, kun sä oot just oppinut kaikki jutut ja toisen vuoden oot tehokas, koska on kokemusta näistä asioista. Sitten taas vaihtuu ja uusi työntekijä on taas seuraavan vuoden vähän niin kuin rasite muille. (Henkilö A, haastattelu 23.10.2019.)

Vaihtuvuudessa sekin, että kun tietää lähtevänsä täältä, vaikka vuoden päästä niin se fokus siirtyy pikkuhiljaa siihen ja nykyiseen työhön keskittyminen vähentyy. Eli ensimmäisen vuoden opettelee, sitten on yksi tehokas vuosi ja sitten katsellaankin jo toisella silmällä uusia virkoja. (Henkilö E, haastattelu 28.10.2019.)

Vaikka tottuminen uusien ihmisten tulemiseen ja tuttujen ihmisten lopettamiseen on saanut aikaan positiivisia vaikutuksia ilmapiirille, on se aiheuttanut myös etäännyttäviä työkavereista. Työpaikalla vasta aloittaneena tutustuminen työkavereihin koettiin tärkeänä, mutta kun uusia ihmisiä tulee koko ajan lisää ja samalla tiedostetaan, että henkilö poistuu pian ei enää nähdä vaivaa toiseen tutustumiseen. Uudet työkaverit otetaan hyvin vastaan, mutta keskustelut jäävät siis pinnallisiksi eikä mahdollisuutta tutustua uusiin ihmisiin enää arvosteta.

Uusien työntekijöiden tuleminen vaikuttaa heti siihen, että kaikki keskustelut ovat aika pinnallisia. Ei oikein jaksa nähdä enää vaivaa tutustua uusiin henkilöihin ja siksi keskustelut jäävät kyllä melko pinnalliseksi. (Henkilö D, haastattelu 28.10.2019.)

Siis onhan se aina ikävää, kun totut ihmisiin ja sitten ne lähtevät pois. Nyt vuosien aikana on osannut ottaa enemmän etäisyyttä ihmisiin, kun tietää että ne lähtevät kuitenkin. (Henkilö F, haastattelu 23.10.2019.)

Suuri vaihtuvuus on vaikeuttanut uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Jokainen haastateltava mainitsi perehdytyksen vähäisyydestä tai sen kokonaan puuttumisesta. Onnistunut perehdytys lisää uuden työntekijän sitoutumista työpaikkaansa ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, mutta kiireisen työympäristön vuoksi uusien työntekijöiden on opittava tehtävät itse tekemällä. Työntekijät eivät yleensä tapaa edeltäjänsä kasvokkain, vaan edeltäjä kirjoittaa testamentin työtehtävistä, vinkeistä ja huomioon otettavista asioista. Hiljainen tieto ei pääse kulkemaan työntekijältä toiselle, koska jokainen oppii tehtävät itse eikä edustustossa työskentele kahta työntekijää täysin samoissa tehtävissä.

Siinä mielessä olin onnekas, että edeltäjäni oli täällä yhden päivän kanssani ja koko päivä aamusta iltaan istuttiin ja käytiin lävitse koko yönkuva. Siinä tuli pieni paniikki, että tämä

kaikkiko minun pitää nyt omaksua. Ennen kuin tulin tänne sain paperisen perehdytysmateriaalin ulkoministeriöltä, mutta se ei auttanut tähän itse työhön vaan siinä oli enemmän tästä kaupungista esimerkiksi, että miten metro toimii. Luulen että se lähetetään varmaan kaikille tänne tuleville. (Henkilö B, haastattelu 24.10.2019.)

Olin aikaisemmin tehnyt saman tyyppistä työtä niin osa tehtävistä oli onneksi tuttuja. Uusista asioista sain edeltäjäni kirjoittaman materiaalit, että miten asioita hoidetaan. Työkaveriilta sain kyllä apua, kun kysyin sitä. Täällä on vähän semmoinen periaate, että tekemällä oppii. (Henkilö C, haastattelu 30.10.2019.)

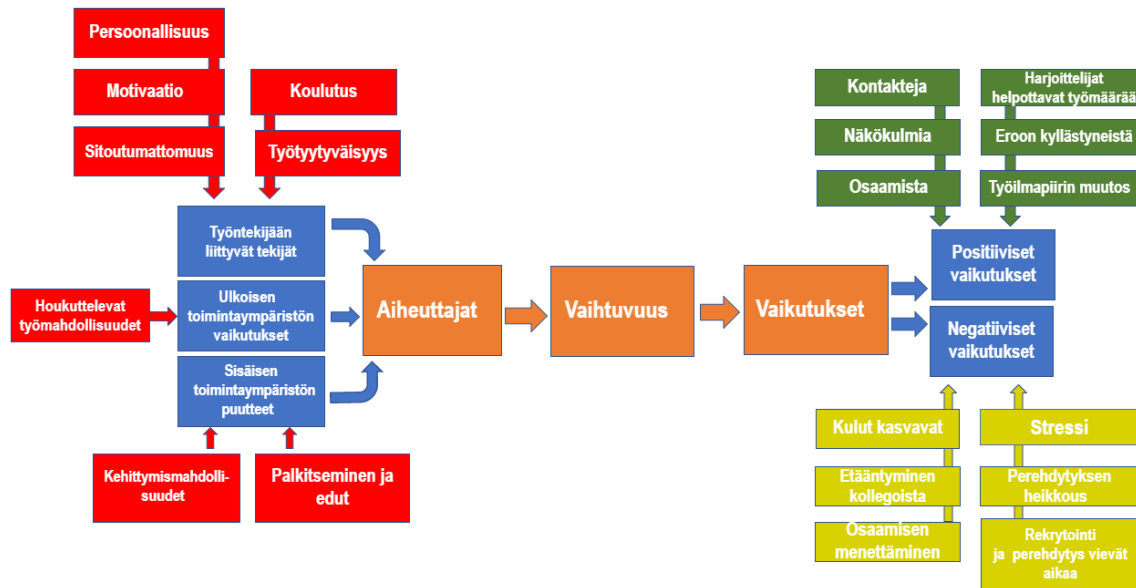
Perehdytystä ei ollut oikeastaan minkäänlaista. Täällä on tapana kirjoittaa testamentti seuraavalle ja mun kohdalla edeltäjä ei sitä ollut jättänyt. - - On vähän kyllä vaikeaa, kun paikavaihdossa ei näe edeltäjää ollenkaan. (Henkilö E, haastattelu 28.10.2019.)

Perehdytyksen vähäisyys on aiheuttanut työntekijöille stressiä varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa. Paineensietokyky kehittyi kiireisessä työympäristössä hyvin ja kun omat tehtävät ovat tulleet tutuiksi työntekijä tuntee hallitsevansa ne paremmin. Vastauksien mukaan perehdyttämisen puutteen ei koettu olevan yhteydessä suoraan vaihtuvuuteen mutta siitä aiheutuneet, stressi, asioiden hidas oppiminen ja alkujärkytys työpaikalle tullessa vähensi selkeästi sitoutumista organisaatioon.

En koe enää työtehtäviä hirveän stressaavina. Aluksi täällä oli järkyttävän kiire ja avustavista henkilöistä oli pulaa mikä stressasi. Tilanne on onneksi nyt parantunut. (Henkilö D, haastattelu 28.10.2019.)

Työtehtävät ovat välillä kyllä stressaavia. Nyt kun on ollut vuoden täällä niin nyt alkaa olla pikkuisen helpompaa. (Henkilö G, haastattelu 29.10.2019.)

Vaihtuvuuden yksi selkeimmistä haittapuolista on siitä aiheutuneet kulut. Vaihtuvuuden kokonaiskustannukset koostuvat työuran alku- ja loppuvaiheen tuottavuusvajeesta sekä rekrytointiin ja perehdytykseen menevistä menoista ja käytetystä ajasta. Haastatteluissa mainitut perehdytyksen vähäisyys laskee työntekijän tuottavuutta alkuvaiheessa huomattavasti ja määräaikaisen työtehtävän loppuvaiheessa ei keskittyminen pysy enää nykyisessä työssä. Lisäksi suuri vaihtuvuus paikallisesti palkattujen kohdalla työllistää paljon yksiköiden vetäjiä, jotka suorittavat työhaastattelut, sekä hallintoyksikköä, joka hoitaa hallinnolliset asiat uusien työntekijöiden rekrytoinneissa. Uudella ihmisellä vie aina oma aikansa tottua organisaatioon ja työtehtävien ollessa uusia, vie asioiden selvittely kahden työntekijän työaikaa. Vaihtuvuuden aiheuttajia ja vaikutuksia kohdeorganisaatiossa on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Henkilöstön vaihtuvuus kohdeorganisaatiossa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulosten ja teorian mukaan vaihtuvuus on monimuotoinen ilmiö, johon voivat vaikuttaa monet asiat samaan aikaan. Kohdeorganisaatiossa vaihtuvuuden aiheuttajien syyt liittyivät pääasiassa yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin, yksityiselämään ja siihen miten asiat koetaan, sekä työhön ja organisaatioon liittyviin asioihin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä informaatiota henkilöstön vaihtuvuudesta ilmiönä kohdeorganisaatiossa Suomen YK-edustustossa New Yorkissa. Tavoitteena oli tarkastella mitkä asiat aiheuttavat vapaaehtoista vaihtuvuutta ja miten vaihtuvuus vaikuttaa organisaatioon sekä sen työyhteisöön.

Henkilöstön vaihtuvuudesta, sen aiheuttajista ja vaikutuksista saatiin tuotettua kattava aineisto toimemksiantajalle. Vaikka vaihtuvuus johtuu useasta eri tekijästä, oli tutkimustuloksissa selkeät samat toistuvat asiat. Haastateltavien taustatekijöillä, kuten iällä ja koulutuksella, ei ollut suurta vaikutusta vastauksiin vaan asioista oli hyvin yhtenäinen kokemus ja mielipide. Virkamiehien ja paikallisesti palkattujen näkemykset vaihtuvuudesta erosivat lähinnä siinä, että virkamiehet kokivat vaihtuvuuden pääasiassa positiivisena asiana ja paikallisesti palkatuille henkilöstön vaihtuminen tuotti selkeästi enemmän lisätöitä.

Työntekijään liittyvät tekijät vaihtuvuuden aiheuttajina liittyivät motivaation ja työtyytyväisyyden puutteeseen. Kehitysmahdollisuuksien puute oli johtanut motivaation laskuun, koska työntekijöiden omat ajatukset itsensä kehittämisestä eivät toteutuneet. Työntekijät olivat persoonaltaan kehittämishaluisia ja omien tehtävien muuttumattomuus vaikutti turhautuneisuuteen, sillä työtehtäviä ei pystytty muokkaamaan heidän osaamisensa ja mielenkiintonsa mukaan. Työntekijät osasivat suhtautua työn kuormittavuuteen hyvin eivätkä he pitäneet stressiä yhtenä isoimmista vaihtuvuuden syistä, mutta se osattiin silti yhdistää työtytymättömyyden aiheuttajaksi.

Edustuston palveluksessa työskentelevät paikallisesti palkatut olivat jokainen ajatelleet työpaikan vaihtoa jossakin vaiheessa uraansa. Joillekin vaihtaminen oli käynyt mielessä määräaikaisen sopimuksen ollessa loppusuoralla ja joillekin vaihtaminen liittyi omien henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen, itsensä kehittämiseen tai organisaation sisäisen toimintaympäristön puutteisiin.

Vaihtuvuuden vaikutukset organisaatioon olivat sekä positiivisia että negatiivisia. Vaihtuvuudessa positiivinen vaikutus on ollut virkamiesten mahdollisuus kasvattaa omaa osaamistaan, mikä tuo Suomen ulkomaanedustustolle arvokasta kokemusta erilaisista tehtävistä ja paikoista. Kääntöpuolelta toimipisteen vaihtaminen kolmen tai neljän vuoden välein aiheutti mukana tulevalle perheelle sopeutumisvaikeuksia ja toisaalta stressiä. Lisäksi edustuston työilmapiirin ja työyhteisön koettiin parantuneen huomattavasti henkilöiden vaihtumisen myötä. Positiivisena asiana koettiin uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden tuomat ajatusmaailmat sekä tuoreet näkökulmat asioihin. Ulkoministeriö koettiin vetovoimaiseksi organisaatioksi ja kaikki työntekijät olivat jo pitkään halunneet töihin kansainväliseen ympäristöön ja tekemään merkityksellistä työtä.

Työntekijät kokivat työhyvinvoinnin olevan hyvä. Vaikka monet mainitsivatkin, että työhyvinvointia ylläpitäviä tekijöitä ei hirveästi ollut. Henkilöstö oli tyytyväinen työoloihin ja esimiehiinsä, joilta he saivat sanallista palautetta hyvin tehdystä työstä. Työntekijät vertasivat nykyistä hetkeä vuoden takaiseen, ja monet ajattelivat, että tiettyjen henkilöiden poistuminen edustustosta on edesauttanut työhyvinvointia ja työilmapiiriä.

Mielenkiintoista tuloksissa oli, että pisimpään organisaatiossa olleet kokivat samoja asioita, kuin nuoremmat työntekijät mutta silti jäivät organisaatioon. Organisaatiossa yksi pisimpään työskennellyistä työntekijöistä ei enää nykyisin kokenut työpaikan vaihtamisen olleen hänelle ajankohdasta. Eri sukupolvien sitoutuminen omaan työnantajaansa näkyy myös siis kohdeorganisaation vaihtuvuutta aiheuttavissa tekijöissä. Uudet työntekijät olivat pääsääntöisesti nuoria ja halukkaita kehittymään, ja kokivat että työn tulee olla kivaa ja ammatillisesti haastavaa. Kokeneemmat työntekijät arvostivat työnteon itsenäisyyttä, työnantajan lojaaliutta ja sitä että heidän tekemiseensä luotetaan. He eivät kokeneet samalla tavalla työpaikan vaihtamisen olevan helppo prosessi kuten nuoremmat.

Positiivinen asia oli, että tutkimukseen saatiin jokaisesta edustuston yksiköstä haastatteluja. Haastateltavien tehtävät ja työsopimukset olivat myös erilaisia, ja pääsin keskustelamaan virkamiesten sekä paikallisesti palkattujen asiantuntijoiden ja assistenttien kanssa. Yhteensä haastatteluja suoritettiin seitsemän, mikä koettiin laajuudeltaan ja luotettavuudeltaan sopivaksi. Haastattelut toteutettiin kahdestaan haastateltavan kanssa, eikä tilanteessa ollut häiritseviä tekijöitä. Jokainen haastateltava sai puhua haluamastaan teemasta niin pitkään kuin halusi. Tulokset on julkaistu anonyymisti, niin ettei vastaajaa voida yhdistää henkilöön. Kahdenväliset haastattelut ja anonyymi esitys-

tapa osoittautuivat hyväksi valinnaksi, koska näin työntekijät pystyivät olemaan rohkeita vastauksissaan ja he pystyivät pohtimaan asioita useammalta kantilta ja analysoimaan omia kokemuksiaan. Työpaikalla työskentely ja osallistuva havainnointi vahvisti hyvin haastatteluissa ilmi tulleet asiat, eikä haastattelujen vastauksissa ja havainnoinneissa ei esiintynyt ristiriitoja. Havainnointin menetelmällä tutkimustulokset olivat varmasti luotettavammat, kun haastatteluiden vastauksia voitiin verrata omiin havaintoihin.

Veto- ja työntöteorian mukaan organisaation puutteet sisäisessä toimintaympäristössä työntävät työntekijää poispäin yrityksestä ja tässä tutkimuksessa huomattiin sama ilmiö. Ulkopuoliset tekijät koettiin houkuttelevina itsensä kehittämisen mahdollisuuksina ja omia entisiä työpaikkoja ja niiden positiivisia puolia verrattiin edustustossa käytössä oleviin toimintatapoihin. Työntötekijöistä suurin vaihtuvuuden aiheuttaja oli eriarvoinen palkkaus. Palkitseminen lisäksi haastatteluiden mukaan kehittymismahdollisuuksissa, työn monimuotoisuudessa ja perehdyttämisessä on parantamisen varaa. Jos työntekijöillä olisi mahdollisuus edetä urallaan ja vaikuttaa omiin tehtäviinsä, ei koettaisi tarvetta lähteä hakemaan haasteita organisaation ulkopuolelta. Ulkoisen toimintaympäristön vaikutus ei ollut vaihtuvuuden suurin aiheuttaja, mutta toiseen työpaikkaan vaihtaminen koettiin itsensä kehittämisen mahdollisuutena. Perehdytysprosessissa haastateltavat kokivat saavansa apua sitä kysyttäessä, mutta suunniteltua perehdytystä ei organisaatiossa ollut. Perehdyttämisen heikkous ilmeni myös harjoittelijoiden kohdalla. Useamman harjoittelijan aloittaessa samaan aikaan, ei jokaiselle löytynyt aikaa kovassa kiireessä.

Maertzin ja Griffethin (2004) määritelmän kahdeksan motivaatiomekanismin mallin mukaan yksilön pysyvyyttä organisaatiossa parantaa organisaatioon kiinnittävät psykologiset motiivit, ja vaihtuvuutta aiheuttavat organisaatiosta erkaantuttava ja pois työntävät psykologiset vaikuttajat. Mallin kahdeksasta vaihtuvuusmekanismista jokaista ilmeni työntekijöiden haastatteluissa joissain määrin. Eniten mainintoja tuli tunneperäisistä tekijöistä eli epäoikeudenmukaisuuden tunnetta herättävistä asioista sekä tavoitteellisista tekijöistä eli tyytyväisyys esimerkiksi etenemismahdollisuuksiin.

Maslowin tarvehierarkian mukaan ulkoinen motivaatio perustuu läheisesti työympäristöön. Ulkoista motivaatiota herättävät esimerkiksi palkka ja palkkio. Ne kuuluvat tarvehierarkian ensimmäisten vaiheiden joukkoon. Palkasta saatava taloudellinen korvaus saa aikaan turvallisuuden tunnetta. Maslowin teorian mukaan hierarkian pyramidissa liikutaan alhaalta ylöspäin tarpeiden täytyessä. Kun alemman tason perustarpeet ovat tyydytetty, aktivoituvat seuraavaksi psykologiset tarpeet.

(Luukkala 2011, 157–158.) Edustuston paikallisesti palkatut kokivat turvattomuutta palkan riittämättömyyden takia ja toisaalta määräaikaisen työsopimuksen luoman epävarmuuden vuoksi, mikä Maslowin tarvehierarkian mukaan haittaa heidän motivaationsa kehittymistä.

Herzbergin (1987) laatimat motivaatiota herättävät ominaisuudet kuten kehittymismahdollisuudet, työn vastuullisuus, työ itsessään ja tunnustus työstä eivät olleet täydellisellä tasolla, mikä aiheutti työntekijöissä vaihtoalttiutta. Kaksifaktoriteorian mukaan ihminen saa tyydytystä työstään motivaatiotekijöiden varassa. Teorian mukaan motivaatiotekijät ratkaisevat, miten ihminen pyrkii työssä hyvään suoriutumiseen. Haastattelujen mukaan motivaatiotekijöiden puute oli osalla työntekijöistä johtanut töiden mekaaniseen suorittamiseen ja toisaalta työn tekemiseen periaatteella, että kuljetaan sieltä missä aita on matalin. Hygieniatekijöistä työntekijöitä häiritsi palkitseminen ja sen eriarvoisuus, mikä aiheutti työtyytymättömyyttä.

Oli vaihtuvuuden syy mikä tahansa, se voidaan sijoittaa joko yksilöön liittyviin, organisaation sisäisiin tai ulkoisiin tekijöihin. Yksilön persoonallisuuteen ja asenteisiin on organisaation näkökulmasta vaikea vaikuttaa, mutta asiaa kannattaa pohtia rekrytointitilanteessa, eli minkälaisia ihmisiä organisaation palvelukseen halutaan palkata? Esimerkiksi yksilön entisten työkokemusten perusteella voidaan yrittää arvioida yksilön sitoutumista. Vaihtuvuuden johtuessa organisaation sisäisestä ulottuvuudesta voidaan yrittää ottaa henkilöstö mukaan kehittämistoimintaan, jotta voitaisiin lisätä sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja muutoksiin. Ulkoisiin tekijöihin vaikuttaminen on vaikeaa, sillä ne koostuvat organisaation ulottumattomista olevista asioista. Kuitenkin vaihtoalttiutta voidaan pienentää tekemällä työntekijän työskentelystä mahdollisimman antoisaa, jotta ulkopuolelta tulevien vaihtoehtojen tarkastelu ei innosta yksilöä. Esimerkiksi jos työnantaja joustaa työaikojen sovittelessa perheen yhteensovittamiseksi työelämään, voi se olla työntekijälle merkitsevä tekijä.

8 KEHITYSEHDOTUKSET

Vaihtuvuutta ei kuulu poistaa kokonaan, eikä se kohdeorganisaatiossa olisi edes mahdollista. Ongelmaksi koitunut vapaaehtoinen vaihtuvuus paikallisesti palkattujen kohdalla on otettava huomioon jo pelkästään kulujen vähentämisen vuoksi. Ammattitaitoisesta työvoimasta alkaa kuitenkin olla pulaa monella alalla, joten osaavista työntekijöistä pitää pyrkiä pitämään kiinni (Hyppänen 2007, 37). Toimeksiantaja voi yrittää vähentää lähtöhalukkuutta jatkamalla tasapuolista ja hyvää esimiestyötä, mahdollistamalla työntekijöilleen erilaisia itsensä kehittämisen mahdollisuuksia ja luomalla kannustavaa organisaatiokulttuuria. Paikallisesti palkattujen sitouttaminen yritykseen vähentäisi vaihtuvuutta ja sitä kautta pienentäisi ilmiön negatiivisia vaikutuksia. Taulukkoon 3. on lueteltu kehitysehdotuksia työntekijöiden vapaaehtoisen vaihtuvuuden hillitsemiseksi.

TAULUKKO 3. Kehitysehdotukset vapaaehtoisen vaihtuvuuden vähentämiseksi.

Selkeä palkitsemisjärjestelmä

- Auttaa hahmottamaan, mistä oma palkkaus koostuu ja miten palkka-asteikolla voi edetä.

Perehdytykseen ja rekrytointiin panostaminen

- Toiminnan laatu pysyy halutulla tasolla vaihtuvuudesta huolimatta.

Tiimityöskentely

- Pystytään helpottamaan työkavereiden työmäärää ja samalla laajentamaan omaa osaamista.

Lähtöhaastatteluiden tekeminen

- Saadaan irtisanoutuneelta henkilöltä arvokasta palautetta ja tietoa.

Määräaikaisten sopimusten muuttaminen toistaiseksi voimassa oleviksi

- Auttaa paikallisesti palkattuja sitoutumaan organisaatioon.

Ulkoministeriön henkilöstöstrategian noudattaminen

- Edistää työntekijöiden työtyytyväisyyttä.

Tutkimustuloksissa nousi esille vahvasti palkka ja palkitseminen paikallisesti palkattujen osalta. Palkan riittämättömyyden koettiin olevan eniten vapaaehtoista vaihtuvuutta aiheuttava asia. Palkkaa verrattiin vahvasti edustuston virkamiesten palkkoihin, mikä aiheutti epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Julkisella sektorilla palkitseminen rahalla ei samalla tavalla ole joustavaa kuin yritysmaailmassa, koska budjetti on aina määritelty etukäteen. Yrityksissä työtehtävissä onnistuminen tuo

lisää tuottoja yritykseen, ja sitä kautta hyvästä suoriutumisesta rahallinen palkitseminen on mahdollista. Edustustojen toiminta rahoitetaan valtion budjetista, eikä palkitsemisessa joustaminen ole yksinkertaista. Työntekijöiden palkkojen korottaminen ei siis ole pelkästään edustuston hallittavissa ja tästä syystä Suomen asioiden eteen työskentely on omalla tavallaan kutsumusammatti. Palkitsemisasian eteenpäin viemisellä olisi varmasti kuitenkin hyötyä ja paikallisesti palkatut voisivat tuntea, että ainakin asiaa on yritetty korjata. Esimerkiksi selkeän palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja siitä tiedottaminen antaisi työntekijöille suuntaa, mihin palkka perustuu ja miten palkka-asteikolla voisi edetä. Palkitsemisen kuuluisi perustua kaikille työntekijöille tiedossa oleviin kriteereihin ja kaikilla kuuluisi olla mahdollisuus tavoitella näitä.

Työntekijöiden sitouttamiseen tehoa hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluvat kilpailukykyisen palkkatason lisäksi hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, kiinnostava työ ja esimerkiksi työn ja perheen yhteensovittaminen. Rekrytointeja ja perehdyttämistä on kehitettävä niin tehokkaaksi, että toiminnan laatu pysyy mahdollisimman hyvänä vaihtuvuudesta huolimatta. Rekrytoinneissa hakijoille on annettava realistinen kuva työtehtävistä ja perehdyttämällä työntekijät hyvin pääsevät jo heti alussa osaksi työyhteisöä. On tärkeää valita organisaatioon sellaisia henkilöitä, joiden arvot ja tavoitteet sopivat organisaation asettamiin tavoitteisiin ja organisaatiokulttuuriin. (Viitala 2013, 71.) Perehdyttämisen vähäisyyden vuoksi työntekijöiden on täytynyt oppia tehtävät pääasiassa itsenäisesti. Uuden henkilön toimenkuvan mukaan, olisi heille hyvä nimittää aina virallinen pääperehdyttäjä. Pääperehdyttäjän omia töitä olisi tietoisesti vähennettävä perehdytyksen ajaksi, jotta uusi henkilö saa työpaikassa positiivisen aloituksen. Perehdyttämisprosessia voitaisiin organisaatiossa kehittää myös palkitsemisen arvoiseksi asiaksi ja pääperehdyttäjä saisi pienen korvauksen työstä. Näin vältyttäisiin tietoperustassa mainituilta alkuvaiheen virheiltiltä ja tällä säästettäisiin toisten työntekijöiden aikaa, kun uusi työntekijä pystyy toimimaan itsenäisesti perehdytyksen jälkeen.

Avustavissa töissä työskentelevät tunsivat, ettei työnantaja tarjoa heille tarpeeksi kehittymisen mahdollisuuksia ja kehittymistä lähdettiin etsimään organisaation ulkopuolisista organisaatioista. Työnkuvat ovat rajattuja, eikä tehtäviä voida haastateltavien mukaan muokata itsenäisesti vaan ohjeistukset tulevat Suomesta. Tehtävien muuttuessa rutiineiksi ja toisaalta omien tehtävien kasaantuessa voisi tiimityöskentelyllä lisätä työnteon mielekkyyttä. Tiimityöskentely on oppimisen kannalta hyvä tapa organisoida työn tekemistä, kun tiimin jäsenet ovat yhteisvastuullisesti sitoutuneita yhtenäisen päämäärän saavuttamisesta (Viitala 2013, 165). Nyt jokaisessa edustuston yksikössä on omat virkamiehensä, asiantuntijat ja assistentit. Esimerkiksi assistenttien muodostaessa

yhden tiimin, voidaan helpottaa kiireisinä aikoina jonkun taakkaa, ja samalla he oppivat oman yksikkönsä ulkopuolisia tehtäviä. Jos selkeästä työnjaosta halutaan pitää kiinni, täytyy kaikilla uusille tulokkaille kertoa mikä kuuluu kenenkin työnkuvaan. Assistenttien on kieltäydyttävä työtehtävistä, jotka eivät heidän omaan työnkuvaansa kuulu ja helpottaa näin omien tehtävien kasaantumista.

Irtisanoutuneille henkilöille suoritettavasta lähtöhaastattelusta saataisiin arvokasta informaatiota organisaatiolle lähtemisen syistä. Irtisanoutunut työntekijä pystyy tarkastelemaan työsuhdetta vapautuneemmin ja näin ollen antamaan paremmin myös rakentavaa palautetta. Irtisanomisaikana lähtevältä työntekijältä pitäisi kerätä kaikki mahdollinen informaatio hänen työtehtäviinsä liittyen, joten lähtöhaastattelujen avulla voitaisiin onnistua saamaan myös hiljaista tietoa työntekijältä ja säilyttämään sitä organisaatiossa.

Valtiovarainministeriön vuonna 2011 tekemän työtyytyväisyystutkimuksen analyysin mukaan asiantuntijaksi kasvaminen vie työaikaa 4-5 vuotta. Avustavat työntekijät ovat asiantuntijoita omassa työssään, joten muutaman vuoden määräaikainen sopimus ei auta heitä kasvamaan täyteen potentiaaliin. Määräaikaisen sopimuksien muuttaminen toistaiseksi voimassa oleviksi voisi lisätä työntekijöiden sitoutumista pitkällä aikavälillä. Toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen avulla työntekijä voisi kuvitella itsensä organisaatiossa vielä useamman vuoden kuluttua, eikä ajatukset seuraavasta työpaikasta pyörisi mielessä jatkuvasti. Paikallisesti palkatut ovat tärkeä apu vaihtuville virkamiehille, joten heidän pysyvyytensä edustustossa auttaisi myös diplomaattien vaihtumisessa.

Ulkoministeriön henkilöstöstrategian kärkitavoitteet vuosille 2015-2020 eivät olleet edustuston toiminnassa vielä päässeet käytäntöön asti. Strategian tavoitteet ovat kunnianhimoiset ja niiden käyttöönotto YK-edustustossa ei ainakaan nopeasti tapahdu. Selkeän palkitsemisjärjestelmän luominen ja kehittäminen tukisivat myös ministeriön henkilöstöstrategian toteutumista. Konkreettisten keinojen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa henkilöstöstrategian tavoitteiden saavuttamiseksi, voisi vahvistaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon.

Huomion kiinnittäminen työvoiman vaihtuvuuteen voi auttaa organisaatiota muillakin osa-alueilla. Toimenpiteet, joilla pyritään vaikuttamaan vaihtuvuuteen voivat lisätä työn imua, työhyvinvointia ja sitoutumisen parantumista. Näiden asioiden tärkeys korostuu nyt osaavan työvoiman vähentyessä työmarkkinoilla. Toimenpiteillä saadaan parhaassa tapauksessa arvokas henkinen pääoma, jolla voidaan vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn ja tuloksellisuuteen.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilöstön vaihtuvuutta ilmiönä kohdeorganisaatiossa selvittämällä vaihtuvuuden aiheuttajia ja vaikutuksia työyhteisöön sekä organisaatioon. Vaihtuvuuden aiheuttajista ja vaikutuksista saatiin kattava kokonaisuus perusteellisilla haastatteluilla. Tutkimuksen aihe oli itselleni mieluinen, koska opinnäytetyön tekemisellä saatiin tietoa kohdeorganisaatiota vaivanneesta aiheesta ja aiheen tärkeys on korostumassa lähivuosina. Oli mielenkiintoista keskustella työntekijöiden kokemuksista ja aiheeseen paremmin tutustuneena, koen että aihe tulee olemaan ajankohtainen monessa muussakin organisaatiossa.

Koin saavani kvalitatiivisella tutkimuksella ja menetelmäksi valituilla henkilöhaastatteluilla ja havainnoimisella luotettavaa ja laadukasta tietoa tutkimuksen toteuttamiseen. Varsinkin haastatteluissa jokaisen työntekijän kanssa päästiin pintaa syvemmälle heidän kokemuksissaan. Onnekseni, sain haastateltavia jokaisesta YK-edustuston yksiköstä ja haastateltavien joukossa oli niin virkamiehiä, kuin paikallisesti palkattuja. Haastateltaviksi saatiin onneksi sellaisia henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksessä pitempään ja kokeneet ilmiön vaikutuksia. Tulosten luotettavuuden varmistamiseksi osallistuvassa havainnoinnissa pyrin tietoisesti vaikuttamaan mahdollisimman vähän keskusteltaviin aiheisiin.

Työn teoriapohja on koottu ulkoministeriön ja valtion eri julkaisuista, alan kirjallisuudesta, joissa on käsitelty vaihtuvuutta ja erilaisista teorioista, joita hyödyntämällä voidaan ymmärtää vaihtuvuutta paremmin. Lisäksi työssä on hyödynnetty koulumme kirjoja sekä asiantuntijoiden kirjoittamia julkaisuja. Osa lähteistä on jo melko vanhoja, mutta niissä esitetty tieto on vieläkin ajankohtaista. Vaihtuvuutta laajemmin tarkastelleet lähteet olivat pääsääntöisesti englanniksi. Aihe laajensi osaamistani useammasta henkilöstöosaamisen osa-alueesta. Pääsin syventämään tietojani henkilöstön vaihtuvuudesta, työmotivaatiosta, työtyytyväisyydestä ja jopa sukupolvien eroavaisuuksista työelämässä. Uskon että näistä tiedoista ja esimerkiksi haastattelukokemuksesta, on paljon hyötyä myös tulevaisuudessa. Loppuvaiheessa olisin halunnut tutusta joihinkin aihealueisiin vielä lisää, mutta yllättävä kirjastojen sulkeutuminen koronaviruksen vuoksi haittasi teoriapohjan laajentamista. Onneksi olin saanut jo suurimman osan tietoperustasta kasattua.

Kirjallisuuden ja haastatteluiden mukaan vaihtuvuuden aiheuttajia voi löytyä, niin organisaation sisäisistä kuin ulkoisista tekijöistä. Jokainen työntekijä on aina yksilöllinen, joten suuri vaikutus on

myös henkilöstön henkilökohtaisilla kokemuksilla ja persoonalla. Suuren vaihtuvuuden haitallisimmat vaikutukset liittyivät osaamisen menettämiseen, sekä kulujen kasvamiseen. Positiivisena puoleena vaihtuvuus virkistää työyhteisöä ja tuo uusia näkemyksiä yritykseen.

Edustustossa on paljon mahdollisuuksia kehittää toimintaansa työntekijöiden sitouttamisen edistämiseksi, mutta koska päätösvalta ei ole kaikissa asioissa edustustolla itsellään voi muutos olla hidasta. Ehdotukseni jatkotoimenpiteiksi vaihtuvuuteen liittyen on kirjattu lukuun seitsemän ”kehitysehdotukset”- kohtaan. Itse kokisin tärkeimmäksi tavoiteltavaksi asiaksi ulkoministeriön henkilöstöstrategian tavoitteet. Niiden toimeenpaneminen vähentäisi monia tutkimuksessa havaittuja epäkohtia. Henkilöstöstrategian käyttöönotto ei kuitenkaan ole kaikista kehitysideoista helpoin toteuttaa. Perehdytykseen panostaminen, tiimityön kokeileminen ja esimerkiksi lähtöhaastatteluiden tekeminen ovat keinoja, jotka onnistuvat helpommin ja toisaalta nopeammin edustuston kiireisessä arjessa.

Ulkoministeriön toimipisteiden johtamisen tutkimisesta saisi vähintään yhtä laajan kokonaisuuden, kuin toimipisteen henkilöstön vaihtuvuudesta. Edustuston esimiestyöhön oltiin kohdeorganisaatiossa pääasiassa tyytyväisiä, vaikka ulkoministeriö ja sen toimipisteet ovat varmasti johtamisen kannalta haasteellisia. Muutosta tapahtuu koko ajan, niin henkilöstössä kuin poliittisissa linjauksissa sekä virkamiesten henkilökierron vaihtuviin toimipisteisiin liittyy valtava kulttuurinen kirjo. Johtamisen kannalta jatkuvasti lisääntyvät työt ja työntekijöiden entisestään vähenevä määrä tuo vielä omat haasteensa.

Mielenkiintoinen aihe ja konkreettinen hyöty motivoi työn tekemisessä koko prosessin ajan. Opin näytetyöprosessi eteni normaalista poikkeavassa järjestyksessä, sillä suoritin empiirisen osion syksyllä 2019 työharjoitteluni aikana, ja teoriaosion tutkimisen aloitin vasta Suomeen palattuani. Jos aloittaisin nyt tutkimuksen alusta, ottaisin yhteishallintotiimin työntekijöitä mukaan haastatteluihin, koska heillä olisi ollut tarkempaa tietoa esimerkiksi vaihtuvuudesta aiheutuvista kustannuksista ja edellisten vuosien irtisanoutumisien määristä. Olen kuitenkin kokonaisuudessaan tyytyväinen lopputulokseen ja uskon työn olevan hyödyllinen myös toimeksiantajalle.

LÄHTEET

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine, menestystekijä. Helsinki: WSOY.

Barrick, M. & Zimmerman, R. 2005. Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*.

De Lange, A., De Witte, H. & Notelaers, G. 2008. Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress* 22 (3), 201-223. Viitattu 2.3.2020, https://www.researchgate.net/publication/233778277_Should_I_Stay_or_Should_I_Go_Examining_Longitudinal_Relations_among_Job_Resources_and_Work_Engagement_for_Stayers_versus_Movers/link/0f317532b532bbd2d5000000/download.

Firth, L., Mellor, D., Moore, K., & Loquet, C. 2004. How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology* 90 (1), 159-166.

Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. & Shadman, M. 2013. Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational*. 3. 288-312.

Haapanen, H. 2013. Henkilöstön vaihtuvuuden syyt ja organisaation toimenpiteet vaihtuvuuden vähentämiseksi. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 25.3.2020, <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/84903/gradu06971.pdf?sequence=1>.

Henkilö A. 2019. Työntekijä, Suomen pysyvä YK-edustusto. Haastattelu 23.10.2019. Tekijän hallussa.

Henkilö B. 2019. Työntekijä, Suomen pysyvä YK-edustusto. Haastattelu 24.10.2019. Tekijän hallussa.

Henkilö C. 2019. Työntekijä, Suomen pysyvä YK-edustusto. Haastattelu 30.10.2019. Tekijän hal-
lussa.

Henkilö D. 2019. Työntekijä, Suomen pysyvä YK-edustusto. Haastattelu 28.10.2019. Tekijän hal-
lussa.

Henkilö E. 2019. Työntekijä, Suomen pysyvä YK-edustusto. Haastattelu 28.10.2019. Tekijän hal-
lussa.

Henkilö F. 2019. Työntekijä, Suomen pysyvä YK-edustusto. Haastattelu 23.10.2019. Tekijän hal-
lussa.

Henkilö G. 2019. Työntekijä, Suomen pysyvä YK-edustusto. Haastattelu 29.10.2019. Tekijän hal-
lussa.

Holopainen, A. 2012. Henkilöstöjohtamisen tuki. Viitattu 16.4.2020, <https://vm.fi/valtio-tyonanta-jana/henkilostojohtamisen-tuki>.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Jaakkola, T., Kataja, P. & Liukkonen, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita.

Judge, T. & Robbins, S. 2016. Essentials of Organizational Behaviour. 13. Painos. Lontoo: Pear-
son.

Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, A. 2014. Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen
strategiat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Kallioniemi, E. 2016. Ulkoministeriössä muutos esimiestyössä on normi. Viitattu 16.4.2020,
https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/ulkoministeriossa_muutos_on_normi_-_esimiestyossakin.

Kananen, J. 2008. Kvali-Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yli-
opistopaino.

Kauhanen, J. 2010a. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Kauhanen, J. 2010b. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Koskinen, S. & Kulla, H. 2019. Virkamiesoikeuden perusteet. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kultalahti, S. 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 31.3.2020, https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-651-7.pdf.

Laki valtion virkamiehen ja työntekijän terveydenhuollosta ulkomailla 20.2.1987/176.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin. Helsinki: Edita.

Lehtonen, V-M. 2011. Valtiokonsernin organisaatioiden toimintakulttuurin ja henkilöstön valmiudet tulokselliselle ja uudistuvalla toimintatavalla sekä työurien jatkamiselle. Vuoden 2010 työtyytyväisyys tutkimuksen tuloksiin perustuva analyysi. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa: työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Tammi.

Maertz, C. & Griffeth, R. 2004. Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30, 667–683.

Matela, K. 2011. Viihtyvät ja vaihtuvat. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työssä pysymiseen ja työstä lähtemiseen vaikuttavat tekijät. Oulu: Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus.

OKV dnro 9/50/2013, Finlex.

Pietikäinen, S. 2016. Organisaation toimintaympäristö. Viitattu 15.4.2020, <https://www.vah-tiohje.fi/web/guest/4-organisaation-toimintaymparisto>.

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006a. Havainnointi. Viitattu 28.4.2020, https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvalil6_4.html.

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006b. Teemahaastattelu. Viitattu 20.3.2020, https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvalil6_3_2.html.

Rousseau, D. 1995. Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Yhdysvallat: Sage Publications Inc.

Sarkio, J. 2016. Valtion henkilöstöpolitiikka päivityksessä. Viitattu 1.4.2020, <https://docplayer.fi/24369341-Valtion-henkilostopolitiikka-paivityksessa.html>.

Suomi ulkomailla 2020. YK-edustusto, New York. Viitattu 27.4.2020, <https://finlandabroad.fi/web/un/suomen-pysyva-edustusto-yk-ssa>.

Tuloverolaki 30.12.1992/1535.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Ulkoministeriö 2015. Työpaikkana koko maailma – Ulkoasiainhallinnon henkilöstöstrategia vuosille 2015–2020. Video. Viitattu 1.4.2020, https://www.youtube.com/watch?time_continue=125&v=gea3WN6p51A&feature=emb_title.

Ulkoministeriö 2016. Ulkoministeriön henkilöstötilinpäätös 2016. Viitattu 1.4.2020, https://um.fi/documents/35732/48132/ulkoasiainhallinnon_henkil%C3%B6st%C3%B6tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_2016.

Ulkoministeriö 2020a. Diplomaattinen koskemattomuus ja erioikeudet. Viitattu 8.4.2020, <https://um.fi/diplomaattinen-koskemattomuus-ja-erioikeudet>.

Ulkoministeriö 2020b. Ura ulkoasiainhallinnossa. Viitattu 23.3.2020, <https://um.fi/ura-ulkoasiainhallinnossa>.

Ulkoministeriön asetus ulkomaanedustuksen korvauksista 30.11.2010/1048.

Valtiolle 2018. Osaava henkilöstö. Viitattu 26.3.2020, https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Toihin_valtiolle/Osaava_henkilosto.

Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750.

Valtiovarainministeriö 2012. Henkilökierto. Viitattu 16.4.2020, <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/henkiloston-liikkuvuus/henkilokierto>.

Valtioneuvosto 2001. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. 30.8.2001. Helsinki: Kirjapaino Snellman OY.

Vanhala, S. 1981. Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viljanen, M. 2006. Täytyykö töissä niin viihtyäkään? Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-9:2006, https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96649/Ae9_2006.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Virtanen, P. 2014. Työnkierron ja työvoiman liikkuvuuden mahdollisuudet yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle. Tampereen yliopisto. Hallintotieteellinen tiedekunta. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 14.4.2020, <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95917/GRADU-1404913404.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Warjovaara, R. 2013. Ulkoasianhallinnon rekrytointi. Viitattu 24.3.2020, <https://docplayer.fi/1564814-Ulkoasiainministerion-rekrytointi-henkilostosuunnittelija-riku-warjovaara.html>.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppamari.

Yleisesti

-Minkä ikäinen olet? Kauanko olet työskennellyt Suomen YK-edustustolla/ulkoministeriolla ja mitkä ovat työtehtäväsi?

-Mikä sai sinut hakemaan töihin Suomen YK-edustustoon/ulkoministeriölle?

Henkilöstön asenteelliset tekijät

-Mikä motivoi sinua? Mikä saa sinut motivoitumaan työssäsi?

-Millaiseksi koet työtyytyväisyytesi?

-Kuinka stressaavina pidät työtehtäviäsi?

-Oletko ajatellut työpaikan vaihtamista ulkoministeriöstä johonkin muuhun?

Sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön rooli vaihtuvuuden tekijänä

-Minkälaisen perehdytyksen sait tänne tullessasi?

-Millaiset kehittymismahdollisuudet sinulla on?

-Mitkä on isoimmat syyt lähtemiseen mielestäsi?

-Mitkä ovat mielestäsi työn hyvät puolet?

-Mitkä ovat mielestäsi työn huonot puolet?

-Miten viihdyt työpaikallasi?

-Vastaavatko työstä saatu korvaus ja työn määrä toisiaan?

-Millä tavalla työhyvinvointi huomioidaan organisaatiossa?

-Muuttaisitko työoloissa jotain?

-Ovatko työtehtävät tarpeeksi monipuolisia ja haastavia sekä ovatko ne vastanneet odotuksia?

-Antavatko esimiehet palautetta mielestäsi tarpeeksi?

Vaihtuvuuden vaikutus työpaikalla

-Millä tavalla uusien työntekijöiden tai harjoittelijoiden tuleminen vaikuttaa sinun työhösi?

-Millaisia muutoksia uudet työntekijät ovat tuoneet mukanaan?

-Kenen vastuulla uusien työntekijöiden perehdytys on?