

Niina Malmila

ULKOASIAINHALLINNON SILLANRAKENTAJAT -  
VIRKAMIEHET KANSAINVÄLISESSÄ VIRKAMIESVAIHDOSSA

Liiketalouden koulutusohjelma  
2017

# ULKOASIAINHALLINNON SILLANRAKENTAJAT - VIRKAMIEHET KANSAINVÄLISESSÄ VIRKAMIESVAIHDOSSA

Malmila, Niina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2017  
Sivumäärä: 69  
Liitteitä: 2

Asiasanat: kansainvälinen virkamiesvaihto, pohjoismainen yhteistyö, tehtäväkierto, ulkoasiainhallinto, ulkoasiainministeriö

---

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia, miten Suomen ulkoasiainhallinnossa toteutetaan kansainvälistä virkamiesvaihtoa. Tavoitteena oli selvittää, miten kansainvälinen virkamiesvaihto hyödyttää ulkoasiainhallintoa lähettävänä organisaationa ja sen virkamiesvaihtoon lähetettyjä virkamiehiä. Osatavoitteena oli selvittää, miten ulkoasiainhallinnon toteuttamaa pohjoismaista yhteistyötä olisi mahdollista edistää virkamiesvaihdon avulla. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Suomen ulkoasiainhallinnon henkilöstösuunnitteluyksikkö.

Teoreettisessa osuudessa käsiteltiin Suomen ulkoasiainhallintoa organisaationa, hallinnonalan virkamiesuria ja suunnitelmallista tehtäväkiertoa. Teoreettisessa osuudessa käsiteltiin myös käsitteinä kansainvälistä ja pohjoismaista virkamiesvaihtohjelmaa sekä ulkoasiainhallinnon toteuttamaa kahdenvälisiin sopimuksiin perustuva kansainvälistä virkamiesvaihtoa. Tietoperustana käytettiin asiantuntijoiden henkilökohtaisia tiedonantoja, aihepiiriin aikaisempia tutkimuksia sekä muita suomen- ja ulkomaankielisiä lähteitä.

Empiriaosuudessa selvitettiin Suomen ulkoasiainhallinnon virkamiesten kokemuksia heidän virkamiesvaihdostaan. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena käyttäen puolistrukturoitua e-lomakekyselyä, johon osallistui 13 ulkoasiainhallinnon virkamiestä. Kyselyn teemoina olivat virkamiesten taustatiedot, Suomen ulkoasiainhallinnon organisaatio ja kansainvälinen virkamiesvaihto. Kolmannen teemaosion kysymysten kautta saavutettiin tutkimuksen kannalta tärkeimpiä tuloksia.

Tutkimuksen tuloksena saatiin tietoa kansainvälisen virkamiesvaihdon tuottamista hyödyistä niin Suomen ulkoasiainhallinnolle kuin sen virkamiehille. Tulosten perusteella todettiin, että kansainvälinen virkamiesvaihto vahvistaa erityisesti virkamiesten verkostoitumista ja organisaation yhteistyön kehittymistä kahden maan välillä. Suomen ulkoasiainhallinnon virkamiehet vaikuttivat olevan kiinnostuneita pohjoismaisesta virkamiesvaihdosta ja myös pohjoismaisen yhteistyön tiivistämisestä. Empiriaosuudessa paljastui myös se, että Suomen ulkoasiainhallinnon tehtäväkierto- ja virkamiesvaihtokäytänteitä toivottiin kehitettävän. Jatkotutkimuksen aiheena esitetään muun muassa mentorointitarpeen kartoitusta Suomen ulkoasiainhallinnon kansainväliseen virkamiesvaihtoon liittyen.

# THE BRIDGE-BUILDERS OF THE FINNISH FOREIGN SERVICE - INTERNATIONAL CIVIL SERVANT EXCHANGE

Malmila, Niina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2017

Number of pages: 69

Appendices: 2

Keywords: international exchange of civil servants, job rotation, Nordic cooperation, Foreign Service, Ministry for Foreign Affairs

---

The purpose of the present thesis was to examine how international exchange of civil servants is carried out in the Finnish Foreign Service. Another goal was to identify how the exchange of civil servants benefits both the organization and the civil servants. The aim was also to find out how international exchange of civil servants could promote the Nordic cooperation of the Foreign Service. The thesis was commissioned by the Personnel Planning Unit for the Finnish Foreign Affairs.

The topics discussed in the theoretical part of the thesis include Finnish Foreign Service as an organization and both its civil servant careers and systematic job rotation. The concepts of both international and Nordic exchange programs of civil servants as well as the exchange carried by the Finnish Foreign Service in the framework of bilateral relationships were also examined in this part. The information basis for this part consisted of the experts' personal notices, earlier studies of the subject matter, and Finnish and foreign language sources.

The empirical part of this thesis examined the Finnish Foreign Service civil servants' experience of their exchange. The study was carried out as a qualitative study by using a semi-structured questionnaire which was participated by 13 Foreign Service civil servants. The questionnaire included questions about the civil servants' background information, organization of the Finnish Foreign Service and international exchange of civil servants. The most important results were obtained through the questions under the third theme.

The study resulted in information about the benefits of the international exchange both to the civil servants and the Finnish Foreign Service. Based on the results, it was concluded in particular that the civil servant exchange strengthens networking among the civil servants and the cooperation within the organization between the two countries. Furthermore, the results show that there is an interest among the Finnish Foreign Service's civil servants in the Nordic exchange of civil servants. In addition, the respondents hoped that the job circulation practise and the civil servant exchange would be further developed. Among others the need of mentoring related to the international civil servant exchange of Finnish Foreign Service is proposed as the subject of a further study.

# SISÄLLYS

KÄSITELUETTELO .....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 TUTKIMUSASETELMA .....	8
2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	8
2.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu .....	9
2.3 Teoreettinen viitekehys .....	10
3 SUOMEN ULKOASIAINHALLINTO .....	12
3.1 Organisaatorakenne .....	12
3.2 Pohjoismainen yhteistyö .....	15
3.3 Ulkoasiainhallinnon henkilöstö ja virkamiesurat.....	16
3.3.1 Virkamiehet .....	17
3.3.2 Työsopimussuhteiset työntekijät .....	19
3.4 Suunnitelmallinen tehtäväkierto eli ulkoasiainhallinnon komennukset .....	19
4 KANSAINVÄLINEN VIRKAMIESVAIHTO.....	21
4.1 Taustaa ja tutkittua virkamiesvaihdosta.....	21
4.2 Virkamiesvaihtoprosessi .....	23
4.3 Ulkoasiainhallinnon kahdenkeskisiin sopimuksiin perustuvat virkamiesvaihdot .....	24
4.4 Ulkoasiainhallinto ja pohjoismaiset virkamiesvaihdot .....	28
5 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI JA TULKINTA.....	29
5.1 Taustamuuttajat.....	30
5.2 Ulkoasianhallinnon organisaatio ja vaihtovirkamiehet.....	31
5.3 Kaikki kansainvälisestä virkamiesvaihdosta.....	34
5.3.1 Kansainvälisen virkamiesvaihdon toteutusmuodot .....	35
5.3.2 Virkamiesvaihtojen sisällöstä.....	37
5.3.3 Hyödyt organisaatiolle ja vaihtovirkamiehelle.....	40
5.3.4 Ohjeistus tavoitteista ennen virkamiesvaihtoa .....	44
5.3.5 Tavoitteiden seuranta ja toteutuminen.....	45
5.3.6 Virkamiesvaihdon suunnittelu.....	47
5.3.7 Kotiorganisaation tuki .....	48
5.3.8 Vaihto-organisaation vastaanotto .....	50
5.3.9 Virkamiesvaihdon hyvät, huonot ja yllättävimmät puolet .....	52
5.3.10 Virkamiesvaihtokäytänteiden kehittäminen.....	56
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	60
LÄHTEET.....	66
LIITTEET	

## KÄSITELUETTELO

Asemamaa	Ulkomaille määrätyn virkamiehen työskentelymaa
CIMO	Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus
Edustustoverkosto	Suomen suurlähetystöt ja konsulaatit maailmalla
Kansainvälinen virkamiesvaihto	Valtion virkamiehen lyhytaikainen työskentely ulkomail- la, omalla hallinnonalallaan ja työnantajansa palkalla
Komennus	Virkamiehen määräaikainen määrätty työtehtävä
Lähetetty virkamies	Virkamies, jonka UM on lähettänyt Suomen ulkomaan- edustustoon virkatehtäviin
Lähetettävä tai kotiorganisaatio	Ulkomaille työntekijänsä virkamiesvaihtoon lähetettävä organisaatio
OPH	Opetushallitus
Paikalta palkattu	Asemamaasta palkattu työntekijä Suomen ulkomaan- edustustossa
PMN	Pohjoismainen ministerineuvosto
UE	Ulkomaanedustusto (suurlähetystö tai konsulaatti)
UH	Suomen ulkoasiainhallinto (ulkoasiainministeriö ja edus- tustot)
Ulkomaan komennus	Virkamiehen määräaikainen määrätty työtehtävä Suomen ulkomaanedustustossa
UM	Suomen ulkoasiainministeriö (sijaitsee Helsingissä)
Vaihtovirkamies	Virkamiesvaihdossa oleva tai ollut virkamies
Vaihto-organisaatio	Virkamiesvaihdon vastaanottava organisaatio

## 1 JOHDANTO

*Sillanrakentajat ja Suomen käyntikortit* – näitä ovat suomalaiset virkamiehet kansainvälisessä virkamiesvaihdossaan. Kansainvälinen virkamiesvaihto tarkoittaa valtion virkamiehen lyhytaikaista työskentelyä ulkomailla, omalla hallinnonalallaan ja oman työnantajansa palkalla, mutta toisen valtion organisaatiossa ja sen työntekijälistalla. Virkamiehet toimivat virkamiesvaihdossaan eräänlaisina sillanrakentajina kahden eri maan välillä, sillä virkamiesvaihto edistää maiden välistä verkostoitumista ja yhteistyön tiivistymistä.

Suomen valtionjohto kannustaa virkamiehiään kansainvälistymiseen ja maailman tilanteiden tarkempaan seuraamiseen. Kansainvälinen yhteistyö muiden valtioiden kanssa on noussut tärkeäksi aiheeksi myös Suomessa. Valtion kansainvälisen aseman säilyttäminen edellyttää vahvaa ulkopoliittikkaa. Suomen ulkoasiainministeriö vastaa omalla hallinnonalallaan Suomen valtion ulko- ja turvallisuuspolitiikasta sekä ulkomaansuhteista ja kansalaistensa palvelusta ulkomailla. Ulkoasiainministeriö ulkomaanedustustoverkostoineen muodostaa ulkoasiainhallinnon organisaation, jonka toimintakenttä ulottuu ympäri maailman. Yhteistyötä rakennetaan erityisesti toisten Pohjoismaiden kanssa, sillä Suomelle Pohjoismaat edustavat merkityksellistä turvallisuusyhteisöä.

Ulkoasiainhallinnon virkamiehistä suurin osa palvelee niin kutsutulla yleisuralla, joka perustuu suunnitelmalliseen tehtäväkiertoon yleisviroissa. Virkamiesten tehtäväkierrolla tuetaan ulkoasiainhallinnon organisaation tarkoituksenmukaista toimintaa. Tehtäväkierron on todettu laajentavan monipuolisesti poikkihallinnollista osaamista ja edesauttavan osaamisen jakamista suuressa organisaatiossa. Suunnitelmallisen tehtäväkierron yksi muoto on kansainvälinen virkamiesvaihto.

Kansainvälisen virkamiesvaihdon uskotaan vahvistavan niin virkamiehen kuin organisaation kansainvälistymistä, verkostoyhteistyön syventämistä ja uusien toimintata-

pojen oppimista. Lisäksi sen on koettu kehittävän virkamiesten kielitaitoa ja nostavan heidän työmotivaatiotaan. Suomen ulkoasiainhallinto toteuttaa kansainvälisiä virkamiesvaihtoja muiden maiden hallintojen kanssa, mitä kutsutaan kahdenkeskisiin sopimuksiin perustuviksi virkamiesvaihdoksi. Virkamiesvaihdossa olleet ulkoasiainhallinnon virkamiehet ovat kokeneet kansainvälisen virkamiesvaihdon mielenkiintoisena ja arvokkaana kokemuksena. Toisen valtion organisaation sisällä työskennellessään ulkoasiainhallinnon virkamiehet ovat nähneet uusia toimintatapoja sekä erilaista työkuilttuuria ja päätöksentekoa. Virkamiesvaihdossa koetut haasteet ja tilanteet ovat kehittäneet heistä yhä ammattitaitoisempia ulkoasiainhallinnon virkamiehiä.

Ajatus tämän opinnäytetyön laatimisesta sai alkunsa Suomen ulkoasiainhallinnon toteuttamasta ensimmäisestä pohjoismaisesta virkamiesvaihdosta Ruotsiin vuonna 2016. Ulkoasiainhallinto on tehnyt jo pitkään pohjoismaista yhteistyötä vahvistaakseen Pohjoismaiden välisiä siteitä. Kuitenkaan jostain syystä virkamiesvaihtoa ei ole toteutettu Pohjoismaiden välillä tätä ennen.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia ulkoasiainhallinnon toteuttamaa kansainvälistä virkamiesvaihtoa, koska sitä ei ole tutkittu Suomen ulkoasiainhallinnossa aikaisemmin. Tarkoitus on myös selvittää vaihdossa olleiden ulkoasiainhallinnon virkamiesten kokemuksia heidän kansainvälisistä virkamiesvaihdoistaan. Lisäksi opinnäytetyön avulla kartoitetaan virkamiesvaihdon mahdollisuuksia edistää Suomen ulkoasiainhallinnon toteuttamaa pohjoismaista yhteistyötä. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Suomen ulkoasiainhallinnon henkilöstösuunnitteluyksikkö.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

### 2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten Suomen ulkoasiainhallinnossa toteutetaan kansainvälistä virkamiesvaihtoa. Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää, miten kansainväliset virkamiesvaihdot hyödyttävät Suomen ulkoasiainhallintoa lähettävänä organisaationa. Toisena tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia ulkoasiainhallinnon virkamiehillä on heidän virkamiesvaihdoistaan, ja miten virkamiesvaihto on vaikuttanut heidän virkamiesuraansa. Opinnäytetyön avulla pyritään lisäksi saamaan selville, miten vaihdossa olleet virkamiehet kokevat ulkoasiainhallinnon lähettävänä organisaationa hyötyvän virkamiesvaihdoista. Opinnäytetyön osatavoitteena on myös selvittää, miten Suomen ulkoasiainhallinnon toteuttamaa pohjoismaista yhteistyötä voisi mahdollisesti edistää kansainvälisen virkamiesvaihdon avulla

Tämän opinnäytetyön tavoitteisiin pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1. Minkälainen on Suomen ulkoasiainhallinnon organisaatio?*
- 2. Minkälainen on ulkoasiainhallinnon virkamiesura?*
- 3. Miten henkilöstön liikkuvuutta toteutetaan ulkoasiainhallinnossa?*
- 4. Minkälainen on ulkoasiainhallinnon kansainvälinen virkamiesvaihto?*
- 5. Millaisia kokemuksia ulkoasiainhallinnon virkamiehillä on kansainvälisestä virkamiesvaihdosta?*
- 6. Miten ulkoasiainhallinnon virkamiesten kansainvälinen virkamiesvaihto on hyödyttänyt ulkoasiainhallintoa organisaationa tai heitä virkamiesurallaan?*
- 7. Miten ulkoasiainhallinnon organisaatio voisi edistää pohjoismaista yhteistyötä kansainvälisen virkamiesvaihdon avulla?*



## 2.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tämä opinnäytetyö perustuu laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään ymmärtämään syvemmin tutkittavaa ilmiötä ja arvioimaan sitä tosiasioiden valossa. Asetettujen laadullisten tutkimuskysymysten on tarkoitus tukea tutkimuksen tavoitteita. (Pitkäranta 2009, 59–61.) Laadullisen tutkimuksen tekemisessä voidaan hyödyntää useita erilaisia menetelmiä (Trochim 2006). Näin ollen oikean menetelmän valitseminen tutkimuksessa on haastavaa, mutta toisaalta erilaisia menetelmiä yhdistelemällä saadaan erityyppistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullisen tutkimuksen laatiminen vie paljon aikaa, koska se tuottaa runsaasti yksityiskohtaista tietoa, jota tutkijan voi olla vaikeaa käsitellä, määritellä ja tehdä siitä yleistyksiä. Myös tutkijan omat henkilökohtaiset mielipiteet, ajatukset ja tiedot vaikuttavat tutkimustulosten tulkintaan. (Trochim 2006.)

Opinnäytetyön empiriaosuutta varten tässä opinnäytetyössä toteutettiin puolistrukturoitu e-lomakekysely, jossa kysymykset esitetään vastaajille identtisinä samassa järjestyksessä osan kysymyksistä ollessa suljettuja ja osan ollessa avoimia (Saaranen-Kauppi & Puusniekka 2006). Suljetuissa kysymyksissä on ennalta määrättyjä vastauksia, joista vastaaja valitsee sopivimman. Avoimilla kysymyksillä on tarkoitus saada lisää perusteluja ja syvyyttä kyselyn suljettuihin kysymyksiin. Aineiston käsittelyn työmäärä kasvaa sitä mukaa, mitä enemmän kyselyssä on avoimia vastauksia. (Alastalo ym. 2010.)

Tämän opinnäytetyön aineiston otantamenetelmänä käytettiin niin sanottua eliittiotantaa, jolla tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen mukaisen ilmiön tutkimista sellaisten tiedonantajien avulla, joilla oletetaan olevan asiasta parhaiten tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86). Opinnäytetyön tutkimusaineistoa varten Suomen ulkoasiainhallinnon henkilöstösuunnitteluyksikkö pyysi 14 kansainvälisessä virkamiesvaihdossa ollutta tai olevaa virkamiestä osallistumaan tämän opinnäytetyön kyselyyn (tämän jälkeen heistä käytetään tässä opinnäytetyössä nimitystä *vaihtovirkamies*). Henkilöstösuunnitteluyksikkö lähetti näille vaihtovirkamiehille sähköpostitse alustavan tiedustelun kyselyyn osallistumisesta, ja heistä 13 ilmoitti halukkuutensa osallistumiseen. Ennen kyselylomakkeen lopullista lähettämistä vaihtovirkamiehille, lomake

tarkastutettiin ulkoasiainhallinnon henkilöstösuunnitteluyksikössä ja sen toimivuutta testattiin opinnäytetyön ohjaajan kanssa myös käytännössä.

Opinnäytetyön kyselyn kysymykset olivat pääosin monivalintatyypisiä, joissa käytettiin Likert-asteikkoa. Lomake sisälsi myös avoimia kysymyksiä, joilla tarkennettiin suljettuja kysymyksiä. Näiden avulla vastaajilta haluttiin tarkempia perusteluja esitetyistä aiheista. Kysely eteni aiheissa asteittain syventävästi: suljettujen kysymysten aiheet käsittelivät ensin yleisempiä asioita vaihtovirkamiesten taustatiedoista ja ulkoasiainhallinnon virkamiesurista, jonka jälkeen tiedusteltiin tarkemmin heidän kokemuksiaan kansainvälisestä virkamiesvaihdosta.

Kyselyyn lupautuneille UH:n vaihtovirkamiehille lähetettiin sähköpostitse kutsu e-lomakekyselyyn, johon heillä oli vastausaikaa 29.3.–4.4.2017. E-lomakkeeseen kirjautumisessa ilmeni kutsun lähettämisen jälkeen teknisiä ongelmia, joiden takia vain osa vaihtovirkamiehistä pystyi vastaamaan kyselyn ensimmäisenä vastauspäivänä. Satakunnan ammattikorkeakoulun ATK-tuki auttoi teknisten ongelmien selvittämisessä, jonka jälkeen e-lomakekyselyyn pääsi kirjautumaan sisään. Niille vaihtovirkamiehille, jotka eivät teknisten ongelmien takia päässeet kirjautumaan lomakkeelle, lähetettiin lomakkeen linkki uudelleen. Kyselyajan loppupuolella lähetettiin muistutusviesti niille vaihtovirkamiehille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn.

Kyselyajan jo sulkeuduttua eräs kyselyyn lupautuneista vaihtovirkamiehistä, joka oli ollut matkoilla, otti yhteyttä opinnäytetyöntekijään ja pyysi saada osallistua kyselyyn. Kysely avattiin häntä varten uudelleen 5.–6.4.2017 väliseksi ajaksi. Kyselyyn vastasi yhteensä 13 vaihtovirkamiestä kaikista kutsutuista (14), jolloin vastausprosentiksi saatiin 93 %. Kyselyn kaikki vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti ja nimettöminä.

### 2.3 Teorettinen viitekehys

Kansainvälistä virkamiesvaihtoa ei ole tutkittu tähän mennessä kovinkaan paljon Suomessa, joten siitä ei juurikaan ollut löydettävissä kirjallisia lähteitä tätä opinnäy-

tetyötä tehdessä. Siksi opinnäytetyön yhtenä teoriaperustana käytettiin eri asiantuntijoiden henkilökohtaisia tiedonantoja, joita saatiin neljältä eri henkilöltä:

1. Suomen Opetushallituksen vastaava asiantuntija Ritva Ukkonen
2. Ruotsin Korkeakouluneuvoston senior strategic HR development officer Petra Göransson
3. Ulkoasiainhallinnon henkilöstösuunnitteluyksikön lähetystöneuvos Riku Warjovaara
4. Ulkoasiainhallinnon henkilöstösuunnitteluyksikön lähetystöneuvos Markus Teir

Ukkonen ja Göransson toimivat työkseen kansainvälisen virkamiesvaihdon parissa. Molemmat avasivat oman vahvan asiantuntemuksensa ja kokemuksensa perusteella kansainvälisen virkamiesvaihdon käytäntöjä niin Suomen, Ruotsin kuin Pohjoismaiden näkökulmista. Ukkonen kertoi opinnäytetyöntekijälle työn teoriaosassa käsiteltävistä asioista puhelinalaverissa 26.2.2017. Häneltä saatuja tietoja käsitellään opinnäytetyön *luvuissa 4.1 ja 4.2*. Göransson tapasi opinnäytetyöntekijän kanssa 15.3.2017, jolloin hän antoi henkilökohtaisen tiedonantonsa työn teoriaa varten. Hänen antamia tietoja käsitellään opinnäytetyön *luvuissa 3.2, 4.3 ja 4.4*. Warjovaara ja Teir toimivat ulkoasiainhallinnon henkilöstösuunnittelijoina ja vastaavat osaltaan organisaation tehtäväkiertojärjestelyistä. He kertoivat henkilökohtaisina tiedonantoina ulkoasiainhallinnon suunnitelmallisesta tehtäväkierrosta ja kahdenkeskisiin sopimuksiin perustuvista virkamiesvaihdosta. He olivat yhtä aikaa opinnäytetyön laatijan kanssa videoneuvottelupalaverissa 14.3.2017. Warjovaaran antamia tietoja käsitellään opinnäytetyön *luvuissa 4.3 ja 4.4* ja Teirin *luvuissa 3.4 ja 4.3*. Nämä neljä henkilökohtaista tiedonantoa nauhoitettiin ja litteroitiin. Litterointi tarkoittaa nauhoitetun puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista (Saaranen & Puusniekka 2006). Henkilökohtaisen tiedonannon antaneet henkilöt tarkistivat litteroidun aineiston, jota sen jälkeen hyödynnettiin opinnäytetyön teoriaosassa.

Opinnäytetyön teoreettisen osuuden muina lähteinä käytettiin pääasiassa sähköisiä lähteitä, jotka olivat niin suomen- kuin vieraskielisiä. Ulkoasiainhallinnon organisaatioon tutustuttiin sen strategioiden, hallinnonalan linjausten ja sisäisten materiaalien sekä sen toimintaa ohjaavien lakien ja asetusten pohjalta. Lisäksi tutustuttiin kahteen aikaisempaan virkamiesvaihdosta tehtyyn tutkimukseen, jotka oli tehty pohjoismai-

sesta virkamiesvaihdosta vuonna 2010 ja kansainvälisestä virkamiesvaihdosta vuonna 2013.

Opinnäytetyössä empiriaa tuodaan osittain teorian keskelle niin sanotun vetoketjumenetelmän avulla, jolla tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan vaihtovirkamiesten avoimien vastausten liittämistä teorian tekstiä tukeviin sopiviin kohtiin. Teoriaosan *luvussa 3* käsitellään ensin ulkoasiainhallintoa organisaationa, ja sen toiminnalle suuntaa antavia tekijöitä. Luvussa kerrotaan myös ulkoasiainhallinnon tavoitteista pohjoismaisen yhteistyön tiivistämiseksi. Sen jälkeen kerrotaan ulkoasiainhallinnon virkamiehistä ja heidän uristaan sekä hallinnonalan erityislaatuudesta tehtäväkierrosta. Teoriaosan *luvussa 4* käsitellään kansainvälistä virkamiesvaihtoa sekä tarkemmin ulkoasiainhallinnon toteuttamaa kahdenkeskisiin sopimuksiin perustuvaa virkamiesvaihtoa. Empiriaosa käsitellään *luvussa 5*, jossa analysoidaan ja tulkitaan e-lomakekyselyyn osallistuneiden vaihtovirkamiesten vastauksia. Vaihtovirkamiesten aidot kokemukset avaavat aiheen syvällisempään tarkasteluun ja pohdintaan. Tutkimustulosten perusteella kootaan lopuksi *luvussa 6* johtopäätökset ja tuotetaan lopullinen tulosten tulkinta.

## 3 SUOMEN ULKOASIAINHALLINTO

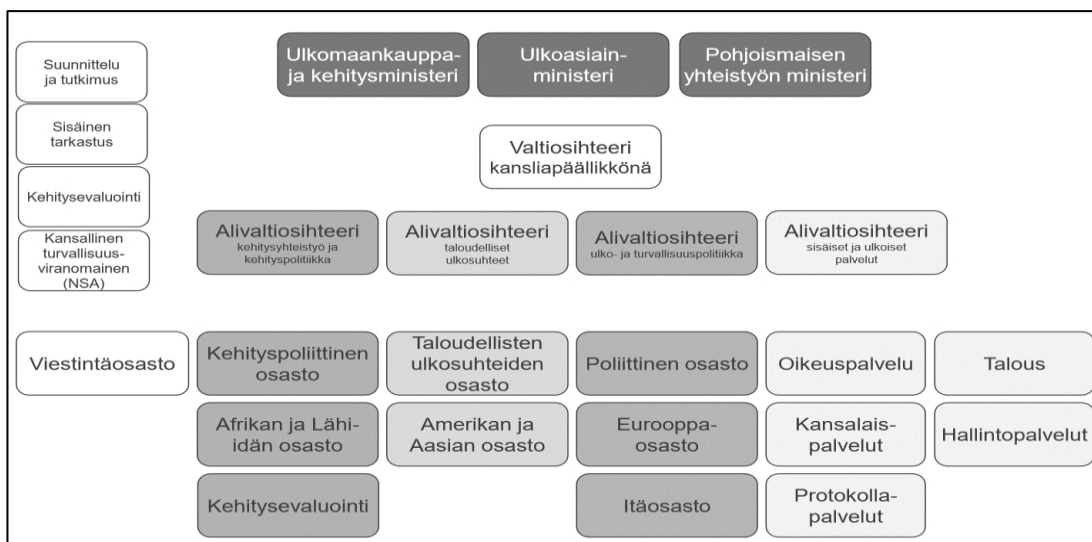
### 3.1 Organisaatiorakenne

Suomen valtion kansainvälisistä suhteista ja kansainvälistymisestä vastaa Suomen ulkoasiainhallinto, joka koostuu Helsingissä sijaitsevasta ulkoasiainministeriöstä ja Suomen 89 ulkomaanedustustosta ympäri maailmaa (Ulkoasiainministeriön www-sivut 2016). Ulkoasiainministeriö on osa valtion hallintoa ja toimii valtioneuvoston alaisuudessa (Valtioneuvoston www-sivut n.d). Ulkoasiainministeriön vastuulla on Suomen ulko- ja turvallisuuspolitiikka, taloudelliset ulkosuhteet ja kehityspolitiikka sekä kansalaispalvelut Suomen kansalaisille ulkomailla. Sen tehtävänä on myös avustaa muita hallinnonaloja kansainvälisissä asioissa. (Ulkoasiainministeriön www-sivut 2016.)

Ulkoasiainhallinnon toimintaa ohjaavat tietyt lait ja asetukset, joista tärkeimpiä ovat ulkoasiainhallintolaki (204/2000) ja perustuslaki (731/1999) sekä valtioneuvoston asetukset ulkoasiainhallinnosta (256/2000) ja ulkoasiainministeriöstä (1171/2005) (Ulkoasiainministeriön www-sivut 2016). Näiden lisäksi ulkoasiainhallinnon työjärjestys sisältää yleisiä hallinnonalan säännöksiä sekä johtamiseen ja organisaatiorakenteeseen liittyviä säädöksiä. Työjärjestys ohjeistaa ulkoasiainhallinnon toimintayksiköiden tehtävistä sekä asioiden valmistelua ja ratkaisuvaltaa koskevista asioista. (Ulkoasiainministeriön työjärjestys 2008/550.)

Suomen ulkoasiainministeriötä johtaa 2–3 ministeriä, jotka vuonna 2017 ovat ulkoasiainministeri Timo Soini, ulkomaankauppa- ja kehitysministeri Kai Mykkänen ja pohjoismaisen yhteistyön ministeri Anne Berner. Korkeimmasta virkamiesjohdosta vastaavat kansliapäällikkönä toimiva valtiosihteeri sekä neljä alivaltiosihteeriä, jotka ohjaavat alaisuudessaan olevia osastoja ja yksiköitä. (Ulkoasiainministeriön www-sivut 2016.) Ulkoasiainhallinnon toiminta on tulosjohdettua, eli kunkin ulkoasiainhallinnon osaston ja yksikön päällikkö vastaa oman alueensa tulostavoitteiden saavuttamisesta sekä mahdollisten riskitekijöiden havaitsemisesta ja hallinnoinnista (Ulkoasiainministeriön työjärjestys 2 luku 8 §). Tulosohjausjärjestelmän on tarkoitus kehittää organisaatiota toimivammaksi (Valtiovarainministeriö 2012, 9–10).

Ulkoasiainministeriö jakaantuu yhteensä kahdeksaan osastoon, joista neljä on alueosastoa (Kuvio 1). Alueosastoja ovat Eurooppa-osasto, Itäosasto, Amerikan ja Aasian osasto sekä Afrikan ja Lähi-idän osasto, ja ne vastaavat alueeseensa kuuluvien maiden osalta kahdenvälisistä suhteista, poliittisista ja taloudellisista asioista sekä kehitysyhteistyöstä. (Ulkoasiainministeriön www-sivut 2016.) Ulkoasiainministeriön suurlähettiläät edustavat Suomen valtiota eri puolilla alueosastoja Suomen ulkomaanedustustoissa (e-Diplomatit www-sivut 2016). Presidentti voi akkreditoida eli valtuuttaa suurlähettiläänsä toimimaan oman yksikkönsä lisäksi jossain toisessa tai useammassa yksikössä Suomen edustajana (Michelsson 2014; Ulkoasiainhallintolaki 204/2000, 2 luku 8 §).



Kuvio 1. Ulkoasiainministeriön organisaatiokaavio (Ulkoasiainministeriön www-sivut 2016)

Ulkoasiainministeriössä politiikan yhteensovittamisesta vastaa kolme osastoa, joita ovat poliittinen osasto, taloudellisten ulkosuhteiden osasto ja kehityspoliittinen osasto. Ulkoasiainministeriön kahdeksas osasto on viestintäosasto, joka vastaa viestinnän ja maakuvatyön suunnittelusta, kehittamisestä ja toteutuksesta. (Ulkoasiainministeriön www-sivut 2016.)

Edellä mainittujen kahdeksan eri osaston ulkopuolisina toimintoina ulkoasiainministeriössä ovat oikeuspalvelu sekä kansalais-, protokolla- ja hallintopalvelut (Kuvio 1). Lisäksi muita ulkoasiainministeriön osastojakoon kuulumattomia yksiköitä ovat talousyksikkö, sisäisen tarkastuksen yksikkö, kehitysevaluoinnin yksikkö sekä suunnittelu- ja tutkimusyksikkö. (Ulkoasiainministeriön www-sivut 2016.) Ulkoasiainministeriö on myös Suomen kansallinen turvallisuusviranomainen (National Security Authority eli NSA), joka vastaa tietoturvallisuusvelvoitteiden toteutumisesta Suomessa (Laki kansainvälisistä tietoturvallisuusvelvoitteista 588/2004, 2 luku 4 §; Ulkoasiainministeriön www-sivut 2016).

Ulkoasiainhallinnon hallintopalveluosaston alainen henkilöstösuunnitteluyksikkö vastaa hallinnonalan henkilöstösuunnittelusta ja henkilöstövoimavarojen resursoinnista (Ulkoasiainministeriön www-sivut 2017). Henkilöstösuunnittelu tarkoittaa henkilöstön määrällisen ja laadullisen kokonaisuuden hallinnoimista niin, että henkilöstövoimavarat vastaavat organisaation strategisiin ja taloudellisiin tarpeisiin (Fullér,

Canós-Darós & Canós-Darós 2012, 28). Henkilöstösuunnitteluun kuuluu tulevaisuuden, henkilöstön poistumien ja osaamisen kehittämisen huomioiminen (Valtiovainministeriön www-sivut 2016).

### 3.2 Pohjoismainen yhteistyö

Yksi Suomen ulkoasiainhallinnon toiminnan tavoitteista on huolehtia Pohjoismaiden hallitusten välisestä yhteistyön kehittämisestä ja tiivistämisestä (Ulkoasiainministeriön www-sivut 2016). Pohjoismaisessa yhteistyössä ovat Suomen lisäksi mukana Islanti, Norja, Ruotsi ja Tanska sekä itsehallintoalueet Ahvenanmaa, Färsaaret ja Grönlandi. Pohjoismainen yhteistyö on yksi laajimmista ja onnistuneimmista alueyhteistyömuodoista maailmassa. (Pohjoismaisen ministerineuvoston www-sivut 2017.) Pohjoismailla on keskenään paljon yhteneväisyyksiä niin historian, kulttuurin kuin hallintojen osalta. Pohjoismaat ovat tehneet pitkään työtä yhdessä, ja tällä hetkellä niillä on keskinäisiä sopimuksia yhteensä jopa 60. Pohjoismaat ovatkin usealla tasolla olleet edelläkävijöitä ja päässeet tuloksiin, joihin Euroopan unioni ei ole yltänyt. Pohjoismaisen yhteistyön perustana on niiden välinen yhteistyösopimus (Helsingin sopimus vuodelta 1962), jonka tavoitteena on rakentaa Pohjoismaista yhtenäisempiä yhdessä. (Ulkoasiainministeriön www-sivut 2016.) Myös tämän opinnäytetyön empiriaosan kyselyn tulosten mukaan ulkoasiainhallinnon vaihtovirkamiehillä on vahvoja näkemyksiä pohjoismaisen yhteistyön kehittämisestä ja ajankohtaisuudesta, kuten seuraava esimerkki antaa ymmärtää:

*"Olen ollut pohjoismaisessa yhteistyössä mukana, ja se on jälleen tiivistymässä. Pidän tärkeänä."* H<sub>3</sub>

Tämän perusteella voitaneen todeta, että UH:n vaihtovirkamiehet kokisivat pohjoismaisen yhteistyön olevan tiivistymässä. Pohjoismaat voivat yhdessä vaikuttaa enemmän sekä antaa turvaa toisilleen (Suihkonen 2017; Ulkoasiainministeriön www-sivut 2016). Pohjoismainen ja luottamukseen perustuva yhteistyö rakentaa maiden välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tukee yhteisten toimintatapojen löytymistä (Stoltenberg 2009, 5–6).

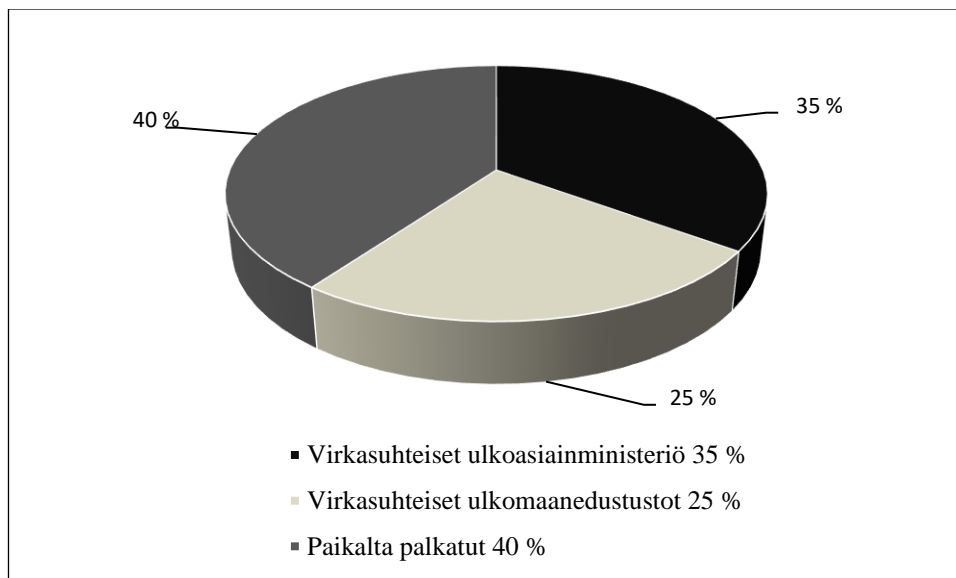
Verkostoituneella yhteistyöllä helpotetaan myös päätöksentekoa Pohjoismaissa. Pohjoismaiden välisellä yhteistyöllä voidaan ennakoida ja torjua paremmin monia uhkia ja riskejä (Valtioneuvoston selonteko 2016, 14). Pohjoismaiden väliseen vastavuoroiseen yhteistyöhön kannattaa panostaa, sillä se vahvistaa maiden välistä luottamusta (Göransson henkilökohtainen tiedonanto 15.3.2017). Luottamus kasvaa useimmiten ajan, ponnistelujen ja luottamusta vahvistavien kokemusten kautta. Luottamus yhteistyötä tekevien maiden välillä onkin tärkeää, sillä se vaikuttaa neuvotteluiden avoimuuteen ja tehokkuuteen sekä siihen, miten yhteisiin sopimuksiin sitoudutaan. (Bensaou, Cuypers, Ertug & Noorderhaven 2013, 263-264.) Seuraavassa vastaus-esimerkissä vahvistuu UH:n vaihtovirkamiesten näkemys siitä, miten Pohjoismaiden hallintojen välinen yhteistyö koetaan tärkeänä:

*"Pidän yhteistyöstä pohjoismaisten hallintojen kanssa, ja niihin olisi kiinnostavaa perehtyä myös sisäpuolelta. Suomella voisi olla opittavaa joistakin muualla tehdyistä ratkaisuista."* H<sub>13</sub>

### 3.3 Ulkoasiainhallinnon henkilöstö ja virkamiesurat

Vuoden 2015 tietojen mukaan ulkoasiainhallinnossa työskenteli 2 550 henkilöä joko virkamiehinä tai työsopimussuhteessa olevina työntekijöinä (Kuvio 2). Henkilöstöstä 900 työskenteli ulkoasiainministeriössä Suomessa, sekä 500 lähetettyinä virkamiehinä ja 1 000 asemamaasta palkattuina työntekijöinä ulkomaanedustoissa ympäri maailmaa. Koko ulkoasiainhallinnon henkilöstöstä paikalta palkattujen osuus on 40 % ja virkamiesten 60 %. (Ulkoasiainhallinnon henkilöstötilinpäätös 2016, 13.)





Kuvio 2. Ulkoasiainhallinnon henkilöstörakenne vuonna 2015 (Ulkoasiainhallinnon henkilöstötilinpäätös 2016, 13)

Ulkoasiainhallinnossa on mahdollista työskennellä kansainvälisten asioiden parissa joko 1) yleisuran virkamiehenä, 2) erityisvirkamiehenä tai 3) työsopimussuhteessa. Suomessa työskentely tapahtuu Helsingissä ulkoasiainministeriössä ja ulkomailla Suomen ulkomaanedustustoissa. (Ulkoasiainministeriön www-sivut 2016.)

### 3.3.1 Virkamiehet

Virkamies on virkasuhteessa valtiolle tai kunnalle. Virkasuhde tarkoittaa julkisoidellista palvelussuhdetta, jossa valtio tai kunta toimii työnantajana ja virkamies työn suorittajana (Valtion virkamieslaki 750/1994, 1 luku 1 §). Viran tyypillisiä piirteitä ovat sen pysyvyys ja abstraktisuus, eli se säilyy samankaltaisena riippumatta sitä kulloinkin hoitavasta henkilöstä. Virkaan kuuluvat tehtävät muodostavat yleensä rajatun kokonaisuuden ja tehtäviin voi sisältyä julkisen vallan käyttöä tai ainakin hallinnollisten tehtävien hoitamista. (Koskinen & Kulla 2016, 13.) Virkamies on virkavastuussa, eli hänen on hoidettava tehtävänsä asianmukaisesti ja viivytyksettä sekä noudatettava määräyksiä. Virkamieheltä odotetaan asemansa ja tehtäviensä edellyttämää käyttäytymistä. (Valtion virkamieslaki 4 luku 14 §.)

Virkamiehiltä vaaditaan kansalliskielten eli suomen ja ruotsin kielten taitoa (Kielilaki 423/2003, 1 luku 1 §; Perustuslaki 2 luku 17 §). Valtion organisaatioiden on huolehdittava kaikin tavoin siitä, että henkilöstöllä on riittävä kielitaitotaso työtehtävissään (Kielitaitolaki 424/2003, 2 luku 3 §, 5§; Koskinen & Kulla 2016, 72). Ulkoasiainhallinnon virkamiehillä ja työntekijöillä tulee olla tehtäviinsä vaadittu kielitaito, joka tarkoittaa yleensä kansalliskielten lisäksi yhden tai kahden muun kielen, kuten esimerkiksi englannin, ranskan tai saksan, hyvää hallintaa (Valtioneuvoston asetus ulkoasiainhallinnosta, 2 luku 6 §).

Ulkoasiainhallinnon virkamiehistä useimmat ovat *yleisuran virkamiehiä*. Yleisura jakautuu kahteen eri uravaihtoehtoon, joita ovat diplomaattiura ja hallintoura. Kansainvälisten asioiden valmennuskurssi (Kavaku) valmentaa virkamiehen diplomaattuuralle ja hallintouran kurssi (Halku) hallintouralle. (Ulkoasiainministeriön www-sivut 2016.) Molempien yleisurien muodolliset kelpoisuusvaatimukset määräytyvät asetuksessa ulkoasiainhallinnosta (2 luku 5 §). Diplomaattuuralla virkamies voi toimia Suomen valtion virallisena diplomaattisena edustajana, ja hallintouran tehtävissä virkamies hoitaa erilaisia hallinnollisia tai avustamistehtäviä (Valtiolle.fi www-sivut 2015).

Ulkoasiainhallinnon yleisvirat täytetään poikkeuksellisesti niin, ettei niitä julkisteta haettaviksi, eli valtion avointa viranhakua ja täyttöä koskevat vaatimukset eivät ohjaa yleisvirkojen täyttöä. (Ulkoasiainhallintolaki 3 luku 15 §). Ulkoasiainhallintolaki (14 §, 17 §) velvoittaa yleisuran virkamiehiä siirtymään virassaan toiseen tehtävään ja virkapaikkaan ulkoasiainhallinnon organisaatiossa. Tämänkaltaisella tehtäväkierrolla varmistetaan ulkoasiainhallinnon organisaation tarkoituksenmukaisuus (Ulkoministeriön henkilöstösuunnittelun muistio 27.5.2013, 1). Tehtäväkiertoa toteutetaan siten, että virkamiehet siirtyvät tehtävistä toisiin niin Suomen ulkoasiainministeriössä Helsingissä, kuin myös ulkoasiainministeriöstä ulkomaanedustustoihin ja edustustoista takaisin ulkoasiainministeriöön. Tehtäväkiertojen eli komennusten ajat vaihtelevat 2–5 vuotta. (Ulkoasiainhallinnon henkilöstötilinpäätös 2016, 12; Ulkoasiainministeriön www-sivut 2015).

Yleisuran viroista poiketen UH:n *erityis- ja asiantuntijatehtävien virat* täytetään valtionhallinnon avoimella hakumenettelyllä eli virka perustetaan ja lakkautetaan erityi-

sessä lain mukaisessa menettelyssä (Koskinen & Kulla 2016, 13). Virkarakenteen tavoitteena on, että erityisvirkamiehet olisivat juuri sellaisissa tehtävissä, joissa heidän asiantuntemus palvelisi parhaiten organisaatiota. (Ulkoasiainhallinnon henkilöstötilinpäätös 2016, 12.) Ulkoasiainhallintolain (18 §) nojalla erityisvirkamies voidaan kuitenkin siirtää määräajaksi ulkoasiainministeriöstä ulkomaanedustustoon, jos virkamies tähän suostuu. Erityisvirkamies voi myös ilmoittautua ja tulla valituksi määräajaksi yleisuran tehtävään, mutta määräajan päätyttyä hänen tulee palata virkansa mukaisiin tehtäviin. (Ulkoministeriön henkilöstösuunnittelun muistio 27.5.2013, 3.)

### 3.3.2 Työsopimussuhteiset työntekijät

Ulkomaanedustustojen eli suurlähetystöjen ja konsulaattien henkilökunnasta yli puolet ovat työsopimussuhteessa edustustoon ja samalla myös paikalta palkattuja (Ulkoasiainministeriön www-sivut 2016). Heidät palkataan tiettyyn työtehtävään toistaiseksi voimassa olevalla tai määräaikaisella työsopimuksella. Asemamaasta palkatut työntekijät ovat edustustojen kannalta keskeinen voimavara ja resurssi. Tällaisiin työsopimussuhteisiin työntekijöihin ei sovelleta Suomen ulkoasiainhallinnon tehtäväkiertoa. (Ulkoasiainhallinnon henkilöstötilinpäätös 2016, 12.)

### 3.4 Suunnitelmallinen tehtäväkierto eli ulkoasiainhallinnon komennukset

Valtionhallinto kannustaa henkilöstöään työliikkuvuuteen, jota toteutetaan yleensä niin sisäisenä kuin ulkoisena tehtäväkiertona (Valtiokonttorin www-sivut 2017). Ulkoasiainhallinnon henkilöstösuunnitteluyksikkö vastaa yleisuralla olevien virkamies-ensä tehtäväkiertojärjestelyistä (Teir henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2107). Tehtäväkierto tarkoittaa sitä, että virkamies siirtyy määräajaksi omalla palkallaan toiseen tehtävään omassa organisaatiossaan tai toiseen organisaatioon. Tehtäväkierron tarkoituksena on tukea suunnitelmallista henkilöstön kehittämistä, ja vahvistaa osaamisen jakamista organisaatiossa. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 6, 8.) Ulkoasiainhallinnon tehtäväkierto eroaa valtionhallinnon normaalista tehtäväkierrosta siinä, että sitä sääntelee ulkoasiainhallintolaki, eli tehtäväkiertoon liittyvät henkilösiirrot määrätään: näin ollen ne ovat lainmukaisia komennuksia (Ulkoasiainhallintolaki 3 luku 14 §, 17 §).

Tavoitteellinen tehtäväkierto kasvattaa valtion organisaatioiden osaamispääomaa, sillä se mahdollistaa virkamiehen omaksumaan uusia näkökulmia ja toimintatapoja erilaisissa työyhteisöissä. Tehtäväkierto voi syventää myös virkamiesten erityisosaamista tai laajentaa monipuolisesti heidän poikkihallinnollista osaamistaan. Näin ollen hyvin suunnitellusta tehtäväkierrosta hyöttyy niin organisaatio kuin virkamies. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 8–9.) Hyvin toteutettu tehtäväkierto tekee työnteosta vaihtelevampaa ja haastaa myös virkamiehiä kehittymään ammatillisesti. Tällä on suora yhteys virkamiehen työmotivaatioon sekä siihen, miten hän sitoutuu työnantajaansa ja haluaa kehittää organisaationsa toimintatapoja. (Keskinen 2005, 25; Heathfield 2016.)

UH:n tehtäväkierron suunnittelua ohjaavat hyvän hallinnon periaatteet, kuten avoimuus, tasapuolisuus ja tasa-arvo (Ulkoministeriön henkilöstösuunnittelun muistio 27.5.2013, 1). Tämän opinnäytetyön kyselyn vastauksissa ilmeni kuitenkin toinen näkökulma, jonka mukaan ulkoasiainhallinnon tehtäväkierto ei olisi tarpeeksi avointa ja tasapuolista, kuten eräs kyselyyn osallistuneista vaihtovirkamiehistä toteaa:

*"Tehtäväkierto siirtoineen ei ole tarpeeksi avoin, eikä tasapuolinen." H<sub>3</sub>*

Tämän perusteella voitaneen arvella tehtäväkiertojärjestelyissä olevan kehittämisen tarvetta. Tehtäväkierron suunnittelussa voisi ehkä hyödyntää paremmin virkamiesten ehdotuksia ja vahvuuksia, kuten seuraavassa tehtäväkiertoon liittyvässä vastauksessa ehdotetaan:

*"Ihmisten vahvuudet tulisi ottaa paremmin huomioon." H<sub>8</sub>*

Tällä vastauksella saatetaan tarkoittaa myös sitä, ettei virkamiestä tulisi tehtäväkierrossa siirtää hänelle sopimattomiin tehtäviin, eli toimenkuvaan, joihin hänellä ei ole kykyjä. Työtehtävien suunnittelussa voidaan pyrkiä huomioimaan ja kehittämään kunkin virkamiehen vahvuuksia (Csikszentmihalyi & Seligman 2014, 280). Toisaalta, jos virkamiestä ei haasteta oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, ei hän myöskään kehity ja opi samassa suhteessa kuin haastavammissa tehtävissä (Blalock 2013, 29–30). Vaihtovirkamiesten vastausten perusteella nousi esiin myös toinen heidän

toiveensa, joka koskee tehtäväkiertojärjestelyihin liittyvää päätöksentekoa. Päätökset siirroista toivottaisiin tehtävän nykyistä nopeammalla aikataululla, kuten eräs empiriaosan kyselyyn vastanneista vaihtovirkamiehistä kertoo:

*"Tehtäväkiertoon liittyvät päätökset olisi hyvä tehdä paljon nykyistä nopeammalla aikataululla." H<sub>11</sub>*

Tämä vastaus tarkoittanee sitä, että yleisuran virkamiehet ovat saaneet tehtäväkierrossa lopullisen päätöksen uudesta tehtävästään lyhyehköllä varoitusaajalla. Päätöksen odottaminen on voinut tuottaa heille ylimääräistä epävarmuutta, kun tehtäväkiertoon liittyvä siirtymävaihe on lähentynyt, eivätkä he ole vielä tienneet uudesta komennuspaikastaan. Näin ollen valmistautuminen uuteen virkapaikkaan ja tehtäviin on voinut olla stressaavampaa ja vaikeampaa, kuin jos päätökset olisivat tapahtuneet nopeammin ja aikaa olisi jäänyt enemmän uuteen komennuspaikkaan orientoitumiseen.

## 4 KANSAINVÄLINEN VIRKAMIESVAIHTO

### 4.1 Taustaa ja tutkittua virkamiesvaihdosta

Kansainvälinen virkamiesvaihto on yksi luvussa 3.4. esitetyn ulkoasianhallinnon tehtäväkierron muoto (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 15). Virkamiesvaihdon kautta on valtion palveluksessa olevan virkamiehen mahdollista vahvistaa omaa osaamistaan, kielitaitoaan sekä oppia hyviä hallintokäytäntöjä työskentelemällä ulkomaisessa organisaatiossa lyhyen ajan. Kansainvälinen virkamiesvaihto kestää yleensä 1–12 kuukautta. (Ukkonen henkilökohtainen tiedonanto 24.2.2017.) Virkamiesvaihdossa on virkamiehen helppoa oppia uutta ja saada kokemuksia toisen maan kulttuurista (Mantere 2011, 2). Virkamiesvaihto lisää niin vaihtovirkamiehen kuin lähetettävän organisaation kansainvälistymistä ja uusien toimintatapojen oppimista. Kansainvälisen virkamiesvaihdon tulisi sisältyä valtion organisaatioiden henkilöstön kehittämissuunnitelmaan ja virkamiehen suunnitelmalliseen kehittämiseen. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 9–15.)

Suomen valtionhallinto jakaa kansainvälisen virkamiesvaihdon toteutuksen kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat: 1) *kansainvälinen virkamiesvaihto-ohjelma*, 2) *pohjoismainen virkamiesvaihto-ohjelma* ja 3) *kahdenkeskiseen sopimukseen perustuva virkamiesvaihto* (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 15). Niin kansainvälinen virkamiesvaihto-ohjelma kuin pohjoismainen virkamiesvaihto-ohjelma ovat Opetushallituksen (myöhemmin tässä opinnäytetyössä OPH) hallinnoimia Suomessa. Kansainväliseen vaihto-ohjelmaan rahoituksen myöntää valtiovarainministeriö ja pohjoismaiseen vaihto-ohjelmaan Pohjoismainen ministerineuvosto (myöhemmin tässä opinnäytetyössä PMN). (Ukkonen henkilökohtainen tiedonanto 24.2.2017.) Pohjoismainen virkamiesvaihto-ohjelma sisältää vaihdot Pohjoismaihin sekä Ahvenanmaahan, Färsaariin ja Grönlantiin (Pohjoismaisen ministerineuvoston [www-sivut](#) 2017). Kansainvälinen vaihto-ohjelma sisältää virkamiesvaihdot kaikkialle maailmaan. Kahdenkeskisiin sopimuksiin perustuvat kansainväliset virkamiesvaihdot toteutetaan ilman väliorganisaatioita, eli ne sovitaan kahden eri maan saman hallinnonalan välillä, ja näiden virkamiesten vaihdot voivat suuntautua mihin maahan tahansa. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 15.)

Kansainvälistä virkamiesvaihtoa on tutkittu vasta vähän, mutta vuonna 2010 PMN toteutti pohjoismaisesta virkamiesvaihdosta ensimmäisen tutkimuksen, jossa arvioitiin pohjoismaisen virkamiesvaihdon hyödyllisyyttä. Sen mukaan pohjoismainen virkamiesvaihto todettiin malliesimerkiksi Pohjoismaiden välisestä yhteistyöstä: pohjoismainen virkamiesvaihto edistää maiden välistä verkostoitumista ja yhteistyötä yli Pohjoismaiden rajojen sekä herättää Pohjoismaiden välistä kiinnostusta toisiaan kohtaan. Lisäksi virkamiesvaihto on vaikuttanut niin vaihtovirkamiehiin kuin koti- ja vaihto-organisaatioihin voimaannuttavasti. Tulosten perusteella pohjoismaisen virkamiesvaihdon todetaan olevan monin tavoin hyödyllistä, ja siitä tulisikin PMN:n mukaan tehdä Pohjoismaissa näkyvämpi yhteistyön kanava. (Rix 2010, 3–4.)

OPH (entinen CIMO) teetti selvityksen kansainvälisestä virkamiesvaihdosta vuonna 2013. Sen mukaan vaihtovirkamiesten kotiorganisaatio hyötyi virkamiesvaihdosta muun muassa siten, että vaihtovirkamiesten asiantuntijuus oli selvästi kehittynyt vaihdon ansiosta. Kaiken uuden tiedon ja osaamisen jakaminen koettiin myös hyödyllisenä seurauksena virkamiesvaihdosta. Jotta virkamiesvaihto onnistuisi, tulisi se

suunnitella hyvin ja asettaa sille selkeät tavoitteet. Kansainvälinen virkamiesvaihto tuottaa parhaimmat hyödyt niin virkamiehelle itselleen kuin koti- ja vaihto-organisaatiolle, kun kaikki osapuolet ovat sitoutuneet asetettuihin tavoitteisiin. (Mahjoub 2013, 39–41.)

#### 4.2 Virkamiesvaihtoprosessi

Kansainvälinen virkamiesvaihto on ”kolmen kauppa”, joten onnistunut virkamiesvaihtokokemus edellyttää kolmen eri näkökulman huomioimista: lähettävän organisaation, vaihto-organisaation ja vaihtovirkamiehen (Sinkkonen 2009, 9). Vaihtovirkamiehen kotiorganisaation olisi tärkeää puoltaa ja tukea kansainvälistä virkamiesvaihtoa, sillä kotiorganisaatio sitoutuu maksamaan virkamiehelle palkan myös vaihdon aikana (Ukkonen henkilökohtainen tiedonanto 24.2.2017). Toisaalta keskeinen rooli on myös vaihto-organisaatiolla, johon vaihtovirkamies siirtyy (Sinkkonen 2009, 14). Vaihtovirkamieheltä taas odotetaan oikeanlaista asennetta ja sopeutumiskykyä siirtyessään uuteen työyhteisöön (Sinkkonen 2009, 25).

Kuten edellisessä luvussa todettiin, virkamiesvaihto on prosessi, jonka tulisi alkaa hyvin laaditulla suunnitelmalla ja tavoitteiden asettamisella. Yhteisen suunnitelman laatijoina tulisi olla niin vaihtoon lähettävä kotiorganisaatio, vaihtovirkamies kuin vaihto-organisaatiokin. (Mahjoub 2013, 42; Sinkkonen 2009, 9.) Tavoitteiden saavuttamiseksi olisi virkamiesvaihtoa varten hyödyllistä laatia selkeät päämäärät kirjallisesti (Hellsten 2009, 44). Hyvin suunniteltuun vaihtoprosessiin kuuluvat virkamiehen valmentaminen virkamiesvaihtoa varten kotiorganisaatiossa ja perehdyttäminen uusiin tehtäviin vaihto-organisaatiossa. Perehdyttämisen tarkoitus on helpottaa ja nopeuttaa vaihtovirkamiehen uusien tehtävien ja työkuulttuurin sisäistämistä. (Kupias 2011, 5–6.) Perehdyttämisen merkitys virkamiesvaihdossa nousi aiheena esiin myös empiriaosuuden kyselyn vastauksista, joista esitetään eräs esimerkki seuraavassa:

*”Perehdyttäminen talon toimintatapoihin olisi voinut olla järjestelmällisempää.” H<sub>10</sub>*

Tästä vastauksesta voitaneen tulkita, että UH:n vaihtovirkamiesten perehdyttämistä uuteen työympäristöön ei ole ilmeisesti hoidettu järjestelmällisesti kaikissa vaihto-

organisaatioissa. Hyvään perehdyttämiseen tulisi kuitenkin kiinnittää tarkempaa huomiota, jotta vaihto voisi olla onnistunut kaikkien vaihdon osapuolten kannalta.

Virkamiesvaihdossa jo olleiden kokemus olisi tärkeää saada hyödynnettyä esimerkiksi siten, että he toimisivat uusien vaihtovirkamiesten valmentajina tai mentoreina niin ennen vaihtoa kuin vaihdon aikana (Sinkkonen 2009, 92–93). Mentorointi tarkoittaa menetelmää, jossa kokeneempi henkilö oman kokemuseräisen tietämyksensä pohjalta valmentaa kokemattomampaa keskustelemalla ja jakamalla tietojaan, myös hiljaista tietoaan hänen kanssaan (Johnson & Ridley 2015). Kokeneemmilla vaihtovirkamiehillä on paljon arvokasta tietoa ja osaamista, jotka kannattaa hyödyntää organisaatiossa edellä kuvatulla tavalla (Juusela 2010, 7). Lisäksi mentorityyillisellä yhteydenpidolla on positiivinen vaikutus vaihtovirkamiehen sujuvampaan paluuseen takaisin omaan kotiorganisaatioonsa. Yhteyden säilyessä myös virkamiesvaihdon aikana omaan kotiorganisaatioon, paluu on todennäköisesti helpompaa vaihdon jälkeen. (Sinkkonen 2009, 139.) Opinnäytetyön empiriaosuudessa ilmenikin kokemuksia siitä, miten toisilta, kokeneemmilta vaihtovirkamiehiltä saatu tuki oli koettu suurena voimavarana, kuten seuraavassa eräs vaihtovirkamiehistä toteaa:

*”Suuri voimavara olivat edelliset virkamiehet, jotka osasivat kertoa ohjelmasta ja odotuksista yksityiskohtaisemmin.” H<sub>10</sub>*

Tästä voitaneen todeta, että kokeneiden vaihtovirkamiesten vaihtokokemuksista voisi olla hyötyä uudelle virkamiesvaihtoon lähtevälle virkamiehelle. Kokeneet vaihtovirkamiehet osaisivat todennäköisesti kertoa virkamiesvaihdosta asioita, joita ei ole kirjoitettu ylös virkamiesvaihtoon liittyviin ohjeisiin tai sopimuksiin.

#### 4.3 Ulkoasiainhallinnon kahdenkeskisiin sopimuksiin perustuvat virkamiesvaihdot

Suomen ulkoasiainhallinto toteuttaa kahdenkeskisiin sopimuksiin perustuvia kansainvälisiä virkamiesvaihtoja, jotka mainittiin aiemmin luvussa 4.1. UH:n henkilöstösuunnitteluyksikkö määrittää virkamiesvaihdolle tavoitteet ja päämäärät (Teir henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2017.) Kahdenkeskiset virkamiesvaihtosopimukset solmitaan kahden eri maan ja organisaation kesken. Tällaisissa sopimuksissa ei



yleensä käytetä välittäjäorganisaatiota. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 15.) Ulkoasiainhallinnon toteuttamat kansainväliset virkamiesvaihtojärjestelyt eivät ole säännönmukainen ohjelma, kuten seuraavassa eräs vaihtovirkamies toteaa opinnäytetyön kyselyn avoimessa vastauksessa:

*"Käsittääkseni kahdenväliset vaihdot toteutetaan pikemminkin ad hoc -pohjalta kuin minkään ohjelman puitteissa." H<sub>9</sub>*

Edellä olevassa vastauksessa käytetty termi ”ad hoc” tarkoittaa ”tätä (tarkoitusta) varten” (Valter valtioneuvoston termipankki 2017). Tämän vaihtovirkamiehen vastauksen mukaan ulkoasiainhallinnon jokainen virkamiesvaihto suunnitellaan yksilöllisesti ja tiettyä tarkoitusta varten. Tämän perusteella voitaneen päätellä, ettei ulkoasiainhallinnon virkamiesvaihdolle ole olemassa tarkkaa kaavaa.

Ulkoasiainhallinnon virkamiesvaihtoprosessi käynnistyy siten, että henkilöstösuunnitteluyksikkö tekee vaihtosopimuksen toisen maan ulkoasiainhallinnon tai muun organisaation kanssa. Tämän jälkeen virkamiesvaihtopaikka ilmoitetaan avoimeksi tehtäväksi ulkoasiainhallinnon sisäisessä verkkopalvelussa hallinnonalan henkilöstölle. Tehtävästä kiinnostuneet virkamiehet jättävät hakemuksen, ja henkilöstösuunnitteluyksikkö valitsee heistä pätevimmän, virkamiesvaihtoon sopivan ehdokkaan. Virkamiesvaihto pyritään myös hyödyntämään täysipainoisesti, sillä vaihdon jälkeen virkamies usein siirretään komennukselle vaihto-organisaation maassa sijaitsevaan Suomen edustustoon. (Teir henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2017; Warjovaara henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2017.) Myös opinnäytetyön kyselyyn osallistuneet vaihtovirkamiehet totesivat virkamiesvaihdolla olevan hyötyä eniten silloin, kun se on suunniteltu ulkomaankomennuksen yhteyteen. Seuraavaksi esitetään kaksi esimerkkiä tämän opinnäytetyön kyselyn avoimista vastauksista, joissa vaihtovirkamiehet kertoivat syistä, miksi he olivat hakeneet kansainväliseen virkamiesvaihtoon:

*"Kahden maan tiiviit suhteet ja läheinen yhteistyö, kiinnostava urayhdistelmä: vaihto + lähetystö." H<sub>9</sub>*

*"Tavoitteeni oli syventää osaamistani ja x:n kielen taitoani, sekä mahdollisesti päästä ohjelman kautta jatkamaan palvelusta Suomen suurlähetystössä X-maassa." H<sub>13</sub>*

Nämä vaihtovirkamiesten antamat vastaukset näyttäisivät vahvistavan sitä, että kansainvälinen virkamiesvaihto voi antaa paremman pohjan ulkomaankomennukseen siirtyvälle virkamiehelle. Näin virkamiesvaihto voisi toimia samalla niin yhteyksien kuin yhteistyön kehittäjänä sekä valmentavana ajanjaksona virkamiehelle ulkomaanedustuston tulevia virkatehtäviä varten.

Virkamiesvaihdossa ei välttämättä aina onnistuta saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita, mistä kertoo erään opinnäytetyön kyselyyn osallistuneen vaihtovirkamiehen kokemus seuraavassa:

*"Valitettavasti se oli yksittäinen ja erillinen vaihtojakso. Ajatus ministeriöitten välillä oli aloittaa säännöllisempi yhteistyö, mutta se ei jostain syystä lähtenyt lentoon."* H<sub>3</sub>

Tämän perusteella voitaneen todeta, että suunniteltukin virkamiesvaihto saattaa epäonnistua, mihin voi vaikuttaa monet eri tekijät. Ehkäpä tilanne ja ajoitus eivät olleet otollisimpia tai suunnitelma ja toteutus eivät vain tukeneet toisiaan. Sama vaihtovirkamies kuitenkin jatkoi, että vaikka ilmeisesti organisaation hyöty jäi vähäiseksi, hän itse hyötyi virkamiesvaihdostaan:

*"Hyödyt jäivät enemmän henkilökohtaisiksi kuin institutionaalisiksi."* H<sub>3</sub>

Näin ollen virkamiesvaihto voinee kokemuksena tuottaa vaihtovirkamiehelle henkilökohtaisia hyötyjä, vaikka organisaation tavoitteet eivät toteutuisikaan. Silti organisaation kannalta olisi tärkeää asettaa jokaiselle virkamiesvaihdolle selkeät tavoitteet, joista myös vaihtoon lähtevä virkamies olisi tietoinen. Vaihtovirkamiesten mielestä virkamiesvaihtojen tavoitteita tulisikin selkeyttää, kuten seuraavassa esimerkissä kyselyyn osallistunut vaihtovirkamies toteaa:

*"Nimenomaan virkamiesvaihtoa koskevia tavoitteita voisi vielä terävöittää."* H<sub>5</sub>

Tämä voinee vahvistaa sitä, että tavoitteiden asettaminen virkamiesvaihdolle olisi ehdottoman tärkeää. Mitä ilmeisimmin UH:n virkamiesvaihdolle kyllä asetetaan tavoitteita, mutta niitä voisi kenties vielä tarkentaa ja terävöittää.

UH:n henkilöstösunnitteluyksikölle kansainvälinen virkamiesvaihto on yksi tehtäväkierron toteutusmuoto, sillä hallinnonalan useimmat virkamiehet viettävät urastaan keskimäärin parikymmentä vuotta ulkomailla (Teir henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2017). Kansainvälinen virkamiesvaihto voi kuitenkin tuoda organisaatiolle sellaisia hyötyjä, joita se ei saisi pelkän organisaation sisäisen tehtäväkierron kautta. Organisaation kannalta virkamiesvaihto toimii kuin sijoitus, jossa vaihtovirkamies siirretään toiseen organisaatioon kartuttamaan osaamistaan, verkostoitumaan ja oppimaan uusia toimintatapoja, mutta jonka hyödyt voidaan todeta jälkikäteen, kun vaihdon kautta kerrytetty osaaminen ja uudet kontaktit osataan hyödyntää lähettäneessä organisaatiossa. (Göransson henkilökohtainen tiedonanto 15.3.2017.) Empiriaosuuden kyselyn vastauksista ilmeni, että vaihtovirkamiehet olivat kokeneet kokemukset erittäin antoisina työskennellessään toisen organisaation sisällä, mistä esitetään seuraavia esimerkkejä:

*"Tutustuminen muiden maiden järjestelmiin ja käytäntöihin sisältä käsin on aina hyödyllistä ja opettavaista." H<sub>5</sub>*

*"Erityisesti ulkoasiainhallinnon tyyppisissä organisaatioissa erilaisten vaihtojen järjestäminen (sekä sisään että ulos, niin julkisten kuin yksityisten toimijoiden kanssa) on tärkeää, jotta organisaatioon saadaan uusia ideoita ja uusia käytäntöjä." H<sub>2</sub>*

Kansainvälinen virkamiesvaihto vaikuttanee olevan UH:n vaihtovirkamiehille kokemus, joka avartaa heidän ymmärrystään ja kehittää heitä virkamiehinä. Vaihtovirkamiehet ovat todennäköisesti oppineet vaihdoissaan uusia käytänteitä ja toimintatapoja, joita mahdollisesti voitaisiin hyödyntää omassa organisaatiossakin. Niin vaihtovirkamiehille kuin heidän kotiorganisaatiolleen saattaisi olla avartavaa ja hyödyllistä, että virkamiesvaihtoja suunniteltaisiin toteutettaviksi laajemmin, kuten ulottumaan eri hallinnonaloille tai yksityisen sektorin puolelle.

#### 4.4 Ulkoasiainhallinto ja pohjoismaiset virkamiesvaihdot

Suomen ulkoasiainhallinto toteutti vuonna 2016 ensimmäisen Pohjoismaihin suuntautuneen virkamiesvaihdon, joka sovittiin Ruotsin ulkoasiainhallinnon kanssa (Warjovaara henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2016). Tämän virkamiesvaihdon yhtenä tarkoituksena oli tiivistää Suomen ja Ruotsin hallintojen välistä ulko- ja turvallisuuspoliittista yhteistyötä (Stoltenberg 2009, 34; Ulkoasiainministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma sekä kehysehdotus 2016, 4). Tämän opinnäytetyön kyselyn vastauksista ilmeni myös se, että pohjoismaiden välistä yhteistyötä arvostetaan ja sitä pidetään tärkeänä, kuten eräs kyselyyn vastanneista vaihtovirkamiehistä seuraavassa esimerkissä kertoo:

*"Pohjoismaat ovat monella tapaa meille läheisin ja luonnollisin kansainvälinen vii-  
teryhmä, ja yhteistyön edelleen kehittäminen on nähdäkseni erittäin tärkeitä." H<sub>9</sub>*

Pohjoismaat ilmeisesti koettaneen kaikkein läheisimpänä viiteryhmänä UH:n virkamiesten keskuudessa. On mielenkiintoista huomata, miten vähän suomalaisia ulkoasiainhallinnon virkamiehiä on lähetetty kansainväliseen virkamiesvaihtoon Pohjoismaihin. Empiirisestä aineistosta kuitenkin ilmeni, että ulkoasiainhallinnon virkamiehillä olisi tähän innokkuutta, sillä jopa yli puolet vastaajista osoitti kiinnostusta pohjoismaista virkamiesvaihtoa kohtaan. Myös seuraava kyselyyn osallistuneen vaihtovirkamiehen kommentti tukee tätä ja samalla todentaa sitä, miten pohjoismaisia virkamiehiä arvostetaan tärkeimpinä yhteistyön kumppaneina:

*"Pohjoismaiset kollegat ovat useilla sektoreilla tärkeimpiä kumppaneitamme. Syvempi perehtyminen heidän toimintatapoihin ja -kulttuuriin olisi hyödyllistä myöhemmin uralla." H<sub>10</sub>*

Edellä olevan vastauksen mukaan UH:n vaihtovirkamiehet voinevat oppia virkamiesvaihdossaan samankaltaisista hallinnonaloista uusia toimintatapoja, joita olisi mahdollista hyödyntää esimerkiksi vaihtovirkamiehien kotiorganisaatiossa. Pohjoismailla on paljon yhteneväisyyksiä ja yhteisiä vahvuuksia, joten maiden on helppoa oppia jotain hyödyllistä lähimaiden toimintamalleista ja niiden avulla kehittää toimintatapojaan (Göransson henkilökohtainen tiedonanto 15.3.2017). Lisäksi tämän

opinnäytetyön empiirisestä aineistosta ilmeni, miten merkittävänä UH:n vaihtovirkamiehet kokisivat Pohjoismaiden välisen virkamiesvaihdon, kuten seuraavissa vastauksissa ilmenee:

*"Työskentely toisessa tehtävässä ja (Pohjois)maassa on hyödyksi sekä omalle osaamiselle että organisaatiolle." H<sub>1</sub>*

*"Pohjoismaisen yhteistyön merkitys on kasvussa ja henkilökohtaiset vaihdot syventävät suhteita, mahdollistavat positiivista keskinäisvertailua ja oppimista, sekä helpottavat tulevaa yhteistyötä." H<sub>11</sub>*

Edellä olevien vastausesimerkkien perusteella voidaan todeta ulkoasiainhallinnon virkamiehillä olevan kiinnostusta syventää pohjoismaista yhteistyötä. Pohjoismaiden välisen virkamiesvaihtojen avulla voitaneen myös vahvistaa maiden hallintojen välistä osaamista ja oppimista, mikä mahdollistaisi parhaiden toimintamallien löytämiseen ja kenties saumattomampaan pohjoismaiseen yhteistyöhön.

## 5 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI JA TULKINTA

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön empiriaosuus. Se toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä käyttäen puolistrukturoitua e-lomakekyselyä, johon osallistui 13 UH:n vaihtovirkamiestä. Kaikki vaihtovirkamiesten antamat vastaukset tarkistettiin ja käsiteltiin nimettöminä.

Kysely sisälsi 20 kysymystä, joista osa oli suljettuja kysymyksiä ja osassa oli mahdollisuus antaa avoin vastaus ainoastaan tai suljetun vastauksen lisäksi. Joissain kysymyksissä oli myös a- ja b- kohdat tai vielä c- kohta. Kysymykset oli jaettu teemoitain kolmeen eri aihealueeseen:

- 1) Taustatiedot (tulokset ja analysointi kappaleessa 5.1)
- 2) Ulkoasiainhallinnon organisaatio (tulokset ja analysointi kappaleessa 5.2)

### 3) Kansainvälinen virkamiesvaihto (tulokset ja analysointi kappaleessa 5.3)

Kyselyn ensimmäinen teemaosa käsitteli vastaajien taustatietoja, joita myös käytetään työn taustamuuttujina. Toisessa teemaosassa kysyttiin vaihtovirkamiesten UH:n organisaation tuntemusta ja heidän mielipiteitään organisaation tehtäväkierrosta. Lisäksi samassa teemaosassa kysyttiin heidän virkamiesurastaan ja palvelusvuosistaan hallinnonalalla. Kolmas teemaosa käsitteli kansainvälistä virkamiesvaihtoa, joka oli laajin aihealue ja sisälsi eniten avoimia vastauksia. UH:n vaihtovirkamiehet antoivat runsaasti perusteltuja avoimia vastauksia, jotka listattiin kysymysaiheittain Word-asiakirjaan sisältäen 20 sivua (liite 2). Tässä opinnäytetyössä pyrittiin esittämään mahdollisimman monia heidän vastauksistaan. Vastauksia on myös pyritty tulkitsemaan, sillä jos useammassa vastauksessa esiintyi samankaltaisuus, esitetään niistä vain yksi esimerkki. Opinnäytetyön aiheen kannalta tärkeimmissä kysymyksissä esitetään avoimia vastauksia enemmän.

Tutkimustulosten esittely eli analysointi sekä tulkinta tapahtuvat siten, että ne käydään läpi samassa järjestyksessä kuin ne ovat kyselylomakkeella, ja tuloksia tulkitaan vasta analysoinnin jälkeen. Tulkinta on tukemassa suoria lainauksia kyselyn avoimista vastauksista, joita on osittain esitetty vastausnäytteinä teoriaosan luvuissa 3 ja 4. Empiriaosuudessa listataan jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla lainauksia avoimista vastauksista, joita käyttämällä analysoidaan kysymyskokonaisuutta. Kyselyn kautta saatuja vastauksia käytetään esimerkkinä kutakin vain kerran, eli kerran esitettyä avointa vastausta teoriaosassa, ei esitetä enää empiriaosassa. Empiriaosassa on myös maininta siitä, jos kysymyksen kohdalla siihen aihealueeseen liittyviä vastauksia on lainattu jo teoriaosuudessa. Taulukoissa prosenttiluvut esitetään pääosin ilman desimaaleja, ellei tulosten kannalta ole selventävää käyttää yhtä desimaalia.

#### 5.1 Taustamuuttujat

Tämän opinnäytetyön kyselyyn osallistuneiden ulkoasiainhallinnon vaihtovirkamiesten taustamuuttujia olivat vastaajien sukupuoli, ikä ja koulutus eli tässä teemaosassa esitettiin kyselyn kysymyksistä kolme. Kyselyyn osallistuneista UH:n vaihtovirkamiehistä kuusi eli 46 % oli naisia ja seitsemän eli 54 % miehiä. Vastaajista 54 % oli

iältään 44–50 -vuotiaita, nuorimmat 30–36 -vuotiaita ja vanhimmat yli 58-vuotiaita (Taulukko 1). Koulutuspohjaltaan 92 % eli 12 vastaajaa oli ylemmän korkeakoulun suorittaneita sekä lisäksi muutamilla oli joitain muita koulutuksia. Vaihtovirkamiehistä 8 % eli yksi oli suorittanut alemman korkeakoulututkinnon.

Taulukko 1. Vaihtovirkamiesten ikäjakauma

Ikäryhmä	Nainen	Mies	%
alle 30 v	0	0	0
30–36 v	1	1	15
37–43 v	0	1	8
44–50 v	4	3	54
51–57 v	0	0	0
yli 58 v	0	3	23
Yhteensä	6	7	100 %

Kyselyyn osallistuneista vaihtovirkamiehistä suurin osa oli yli 40-vuotiaita, mikä saattaa heijastaa koko Suomen ulkoasiainhallinnon henkilöstön ikäjakaumaa. Virkamiesvaihtoihin ei kuitenkaan ilmeisesti valita kovin nuorta henkilöä tai ainakaan virkaiältään nuorta. Tässä opinnäytetyössä koettiin erittäin hyödyllisenä se, että kyselyyn osallistui useampia virkaiältään vanhempia UH:n virkamiehiä, joilla oli paljon niin työkokemusta kuin tietoa ulkoasiainhallinnon organisaatiosta.

## 5.2 Ulkoasiainhallinnon organisaatio ja vaihtovirkamiehet

Kyselyn toisessa teemaosiossa osallistuneilta vaihtovirkamiehiltä tiedusteltiin heidän palvelusvuosistaan, virkamiesuristaan ja tietämyksestään ulkoasiainhallinnosta neljällä kysymyksellä. Ensin vaihtovirkamiehiltä tiedusteltiin heidän palvelusvuosistaan ulkoasiainhallinnossa (Taulukko 2). Vastaajat olivat olleet eri pituisia aikoja ulkoasiainhallinnon palveluksessa, mutta kaikki olivat olleet palveluksessa yli viisi vuotta.

Taulukko 2. Virkamiesten palvelusurat ulkoasiainhallinnossa

Palvelusvuodet	Naiset	Miehet	%
alle 5 vuotta	0	0	0

5–10 vuotta	1	1	15
11–15 vuotta	2	2	30
16–20 vuotta	0	2	15
21–25 vuotta	2	0	15
yli 25 vuotta	1	2	25
Yhteensä	6	7	100

Vastanneista 15 % eli kaksi oli työskennellyt 5–10 vuotta, 45 % eli kuusi oli työskennellyt 11–20 vuotta ja 40 % eli viisi oli työskennellyt yli 20 vuotta ulkoasiainhallinnossa. Vastaajien sukupuolella ei ollut merkitystä siihen, miten pitkään he olivat työskennelleet ulkoasiainhallinnossa.

Virkamiesten palvelusvuosien pituudet verrattuna edellisen 5.1 luvun ikäjakaumaan ovat selkeästi yhteneviä, mikä kertonee siitä, että ulkoasiainhallinnossa tehdään pitkiä uria. Kuten taulukosta (Taulukko 2) ilmenee, kyselyyn osallistuneista virkamiehistä yli 50 % oli työskennellyt ulkoasiainhallinnossa yli 15 vuotta. Lienee ilmeisen tyypillistä, että virkamiehet tekevät pitkän virkamiesuran ulkoasiainhallinnossa, kuten eräs kyselyyn osallistuneista vaihtovirkamiehistä toteaa:

*"On yleisesti tiedossa, että UH on kovin "hermeettinen" organisaatio, jossa työntekijät pysyvät pitkään, ja jossa vaihtuvuutta uran keskivaiheilla on vähän." H<sub>2</sub>*

Tämä näkemys vahvistanee sitä, että ulkoasiainhallinto koetaan mielenkiintoisena työnantajana, johon myös mielellään sitoudutaan. Tämä saattaa johtua siitä, että tehtäväkiertoa toteuttava organisaatio pystyy tarjoamaan työntekijöilleen positiivisesti haastavia työtehtäviä, jotka tukevat monenlaisen osaamisen kehittymistä, vahvistaen samalla heidän ammattilypeyttään ja heidän työmotivaatiotaan. Näillä tekijöillä lie-  
nee suuri merkitys työntekijän sitoutumiseen niin työhönsä kuin työnantajaansa.

Toiseksi vaihtovirkamiehiltä tiedusteltiin, millä virkamiesuralla he olivat ja olivatko he olleet samassa virassa koko ulkoasiainhallinnon uransa ajan. Vastauksen vaihtoehtoina olivat 'yleisura', josta virkamiehet saivat valita joko hallinto- tai diplomaattituran, tai 'erityisvirkamies' tai 'jokin muu'. Lisäksi vaihtovirkamiehille esitettiin



suljettu kysymys siitä, olivatko he olleet samassa virassa koko ulkoasiainhallinnon palveluksensa ajan. Kaikki vastaajat eli 100 % olivat diplomaattuuralla ja olivat olleet samalla ulkoasiainhallinnon uralla koko ajan.

Se, että kaikki kyselyyn osallistuneet vaihtovirkamiehet olivat diplomaattuuralla, tarkoittaa sitä, että UH:n kansainvälisiin virkamiesvaihtoihin valitaan vain diplomaattuuralla olevia ulkoasiainhallinnon virkamiehiä. Diplomaattuuralla oleville on virasaan tyypillistä edustaa Suomea eri tehtävissä ja tilanteissa, joten ehkä on tarkoituksenmukaista, että heitä on valittu vaihtovirkamieheksi. Toisaalta, hallintouralla oleville virkamiehillekin voisi virkamiesvaihto olla hyödyllistä, sillä he työskentelevät myös tehtäväkierron kautta ulkomailla Suomen ulkomaanedustustoissa ja ovat näissä tehtävissään tekemisissä ulkomaan viranomaisten kanssa.

Kolmanneksi UH:n virkamiehiltä kysyttiin, *miten hyvin he tuntevat organisaationsa*. Virkamiehistä 85 % eli 11 koki tuntevansa oman organisaationsa erittäin hyvin ja 15 % eli kaksi hyvin. Organisaation tuntemus olisi hyvin tärkeää virkamiesvaihdossa, mikä onkin ilmeisesti yksi UH:n henkilöstösuunnitteluyksikön valintakriteeri, kun pätevintä virkamiestä valitaan kansainväliseen virkamiesvaihtoon. Virkamiehen olisi hyvä tuntea ensin oma organisaationsa, jotta hän olisi valmis oppimaan uusia asioita toisesta organisaatiosta ja myös soveltamaan oppimaansa kotiorganisaatiossaan.

Kyselyn toisen teemaosion viimeisenä kysymyksenä kysyttiin vaihtovirkamiehiltä, *miten he kokevat ulkoasiainhallinnon toteuttaman tehtäväkiertojärjestelyn*. Vastaajista 31 % eli neljä piti tehtäväkiertojärjestelyjä erittäin hyvänä ja 46 % eli kuusi hyvänä. Vastaajista 8 % eli yksi piti järjestelyjä melko hyvänä, kun taas 15 % eli kaksi ei kokenut tehtäväkiertojärjestelyä kovinkaan hyvänä (Taulukko 3).

Taulukko 3. Vaihtovirkamiesten kokemus ulkoasiainhallinnon tehtäväkierrosta

UH:n tehtäväkierto		
Pitää erittäin hyvänä	4	31 %
Pitää hyvänä	6	46 %
Pitää melko hyvänä	1	8%
Ei pidä kovinkaan hyvänä	2	15 %

Ei pidä ollenkaan hyvänä	0	0 %
Yhteensä	13	100 %

Tässä kysymyksessä vaihtovirkamiesten oli mahdollista antaa avoimia avoimia vastauksia, jos he halusivat kommentoida UH:n tehtäväkiertojärjestelyistä jotain. Osa heidän vastauksistaan on esitetty jo teoriaosan luvussa 3.4, ja tässä vielä kaksi esimerkkiä heidän antamistaan avoimista vastauksista liittyen tehtäväkiertoon:

*"Palkkausjärjestelmä ei nykymuodossaan sovi lainkaan tehtäväkiertojärjestelmäämme." H<sub>3</sub>*

*"Näkisin mielelläni enemmän vaihtomahdollisuuksia Suomessa, eri ministeriöiden kesken. Eri hallinnonalojen parempi tuntemus olisi hyödyllistä edustustotyössä." H<sub>10</sub>*

Näiden vastausten perusteella voitaneen todeta, että UH:n vaihtovirkamiehien mielestä tehtäväkiertoa tulisi laajentaa oman organisaation ulkopuolelle. Heidän ehdotuksensa mukaan tehtäväkiertoa voisi toteuttaa myös muiden julkishallinnon organisaatioiden kanssa sekä myös yksityiselle sektorille asti. Tämä ehdotus lienee varmaankin mielenkiintoinen ja harkinnan arvoinen. Niin julkishallinnon organisaatioiden kuin eri valtioiden välisten tehtäväkiertojen tai virkamiesvaihtojen kautta voitaneen oppia paljon uutta, mikä todennäköisesti kehittäisi organisaatiota ja sen henkilöstöä. Lisäksi vaikuttanee siltä, että virkamiehet kokisivat jonkinasteista tyytymättömyyttä nykyistä palkkausjärjestelmää kohtaan. Saattaa olla, että heistä palkka on suhteellisen matala työn vaativuuteen ja tehtäväkierron haasteisiin nähden.

### 5.3 Kaikki kansainvälisestä virkamiesvaihdosta

Kyselyn kolmas teemaosa käsitteli kansainvälistä virkamiesvaihtoa, ja se sisälsi 13 kysymystä. Osiossa haluttiin selvittää UH:n vaihtovirkamiehiltä, millaisia kansainvälisen virkamiesvaihdon toteutustapoja he tunsivat, sekä millaisia kokemuksia heillä oli UH:n virkamiesvaihtoprosessista. Tarkoitus oli myös saada selville heidän mielipiteitään siitä, millä tavoin UH ja he virkamiehinä olivat vaihdoista hyötäneet, sekä miten heidän mielestään UH:n virkamiesvaihtokäytäntöjä tulisi kehittää.

### 5.3.1 Kansainvälisen virkamiesvaihdon toteutusmuodot

Kyselyyn osallistuneilta vaihtovirkamiehiltä tiedusteltiin, *kuinka hyvin he tunsivat kansainvälisen ja pohjoismaisen virkamiesvaihto-ohjelman*. OPH:n hallinnoiman kansainvälisen virkamiesvaihto-ohjelman *tunsi* vastaajista 23 % eli kolme *hyvin*. Vastaajista 77 % eli kymmenelle ohjelma *ei ollut juurikaan* tai *ollenkaan tuttu* (Taulukko 4). Pohjoismaisen virkamiesvaihto-ohjelman *tunsi hyvin* tai *melko hyvin* vastaajista 15 % eli kaksi ja vastaajista 85 % eli 11 *ei juurikaan* tai *ollenkaan*.

Taulukko 4. Vaihtovirkamiesten tuntemus virkamiesvaihto-ohjelmista

Virkamiesvaihto-ohjelmat				
	Kansainvälinen		Pohjoismainen	
Tuntee erittäin hyvin	0	0 %	0	0 %
Tuntee hyvin	3	23 %	1	7,7%
Tuntee melko hyvin	0	0 %	1	7,7%
Ei tunne juurikaan	8	61,6%	8	61,6%
Ei tunne ollenkaan	2	15,4 %	3	23%
Yhteensä	13	100 %	13	100 %

Nämä vastaukset paljastivat selkeän UH:n virkamiesten tietämättömyyden näistä kahdesta virkamiesvaihto-ohjelmasta. Lisäksi vaihtovirkamiehiltä kysyttiin avoimella kysymyksellä tarkennusta siitä, mistä johtuen he tunsivat jommankumman virkamiesvaihto-ohjelman. Seuraavassa esitetään niiden vaihtovirkamiesten vastauksista esimerkkejä, joille edellä mainitut vaihto-ohjelmat olivat tuttuja:

*"Ennemminkin tiedän kuin tunnen. Näistä (kansainvälisestä ja pohjoismaisesta virkamiesvaihdosta) ollut vuosien varrella joissain yhteyksissä puhetta, ja harkintaa."*

*H<sub>3</sub>*

*"Olen ollut yhteistyössä, sekä Helsingissä että edustustoissa."* *H<sub>4</sub>*

*"Olen työskennellyt kahteen otteeseen UM:n pohjoismaisen yhteistyön sihteeristössä, joka valmistelee ja koordinoi Suomen toimintaa Pohjoismaiden ministerineuvostossa." H<sub>10</sub>*

*"Työtehtäväni liittyvät tällä hetkellä kansainvälisiin henkilöstö- ja rekrytointikysymyksiin, joten olen perehtynyt erilaisiin sitä koskeviin ohjelmiin." H<sub>13</sub>*

Näiden vastausten mukaan vaikuttanee kuitenkin siltä, että ulkoasiainhallinnossa on harkittu näiden kansainvälisten virkamiesvaihto-ohjelmien käyttöä. Voinee olla, ettei näistä virkamiesvaihto-ohjelmista ehkä tiedetä tarpeeksi, sillä valtion organisaatiot voisivat hyötyä niiden käytöstä. Kumpaakin vaihto-ohjelmaa Suomessa hallinnoiva OPH myöntää rahallista tukea vaihtoon lähteneelle virkamiehelle, minkä luulisi olevan lähettävälle organisaatiolle eduksi. Siksi onkin mielenkiintoista, miksi valtionhallinnon organisaatiot hyödyntävät näitä virkamiesvaihto-ohjelmia niin vähän.

Seuraavaksi kyselyyn osallistuneilta vaihtovirkamiehiltä kysyttiin, *kuinka hyvin he tuntevat kahdenvälisiin sopimuksiin perustuvat virkamiesvaihdot*. Vaihtovirkamiehistä 100 % eli kaikki olivat olleet kahdenkeskisiin sopimuksiin perustavissa virkamiesvaihdossa. He saivat tarkentaa vastaustaan avoimilla vastauksilla, joista esitetään kaksi esimerkkiä seuraavassa:

*"Tiedän joidenkin kollegojen olleen toisen valtion ulkoasiainhallinnon palveluksessa kahdenvälisen vaihtoperiaatteen mukaisesti." H<sub>1</sub>*

*"Tunnen vain osittain, tiettyjen maiden osalta. Johtuen siitä, että olen itse osallistunut tällaiseen." H<sub>2</sub>*

Ilmeisesti osa UH:n vaihtovirkamiehistä koki termin 'kahdenkeskisiin sopimuksiin perustuva virkamiesvaihto' hieman epäsovivana liittyen omaan vaihtoonsa, joka ei ollut täyttänyt virkamiesvaihdon yleisiä määritelmiä. Vastausten syvemmän tarkastelun perusteella voitaneen kuitenkin todeta kaikkien kyselyyn vastanneiden vaihtojen perustuneen kahdenkeskisiin sopimuksiin, vaikka vaihdot itsessään olivat olleet toteutuksiltaan erilaisia. Muutamat vaihtovirkamiehistä olivat suorittaneet jatko-opintoja, jotkut virkamiesharjoittelua ja suurin osa työskennellyt vaihtovirkamiehenä

vaihdon vastaanottaneissa organisaatioissa. Tässä opinnäytetyössä käytetään niistä yhteistermiä 'virkamiesvaihto' toteutustavasta riippumatta.

### 5.3.2 Virkamiesvaihtojen sisällöstä

Kyselyyn osallistuneilta vaihtovirkamiehiltä tiedusteltiin, *missä maissa ja miten pitkään he olivat olleet virkamiesvaihdossa*. Kyselyyn vastanneista virkamiehistä 77 % eli kymmenen oli ollut kansainvälisessä virkamiesvaihdossa kerran ja 23 % eli kolme kaksi kertaa. Kyselyä suorittaessa ilmeni, että virkamiehistä muutamat olivat parhailaan virkamiesvaihdossa ja osalla oli vaihdosta kulunut jo pidemmän aikaa. Virkamiesvaihtojen kohdemaina olivat olleet Euroopan maat ja Yhdysvallat (Taulukko 5).

Taulukko 5. Virkamiesvaihtojen kohdemaat

USA	Ranska	Saksa	Sveitsi	Tšekki	Ruotsi
5	5	3	1	1	1

Taulukko (Taulukko 5) sisältää kyselyssä mukana olleiden kaikki virkamiesvaihdot (16), sillä kolme vaihtovirkamiehistä oli ollut kaksi kertaa virkamiesvaihdossa. Virkamiesvaihtojen kohdemaina korostuivat selvästi Yhdysvallat ja Ranska. Koska moni UH:n vaihtovirkamiehistä oli ollut virkamiesvaihdossaan Yhdysvalloissa, on varsin todennäköistä, että virkamiesvaihtojen taustalla lienevät vaikuttaneen niin poliittiset kuin yhteistyön syventämiseen perustuvat syyt. On kuitenkin yllättävää, että ulkoasiainhallinto on toteuttanut vain yhden virkamiesvaihdon Pohjoismaihin, joiden kanssa se tavoittelee tiivistä yhteistyötä.

*Virkamiesvaihtojen pituudet* vaihtelivat kolmen kuukauden pituisista jaksoista kolme vuotta kestävään vaihtoon. Vaihtojen keskimääräinen pituus oli noin yhdeksän kuukautta. Erään kuusi kuukautta virkamiesvaihdossa olleen vaihtovirkamiehen mielestä virkamiesvaihdon tulisi olla riittävän pituinen, jotta se edistäisi oppimista ja verkostoitumista:

*"Vaihto saisi olla pitempi. Siten pääsisi vielä paremmin sisälle isännän organisaatioon ja saisi paremmin verkostoiduttua, niin institutionaalisesti kuin henkilökohtai-*

*sesti. - Mietittävä strategisemmin, minkä pituisista vaihdoista paras hyöty, kenen (maitten) kanssa ja missä aiheissa." H<sub>3</sub>*

Tämän perusteella voitaneen todeta uuden oppimisen ja verkostoitumisen vaativan aikaa, ja vaihto tulisi suunnitella hyvin. Virkamiesvaihdon ajalliseen pituuteen vaikuttanee todennäköisesti organisaation vaihdolle asettamat tavoitteet. Esimerkiksi jos vaihtovirkamies on tutustumassa Yhdysvaltojen ulkoasiainhallinnon toimintatapoihin, tarvitaan vaihdolle varmaankin pidempi aika, kun taas jos vaihdolla on jokin yksinkertaisempi tavoite, kuten toisen valtion yksittäiseen toimintatapaan tutustuminen.

Lisäksi kyselyyn osallistuneilta vaihtovirkamiehiltä tiedusteltiin *syitä, miksi he olivat hakeneet virkamiesvaihtoihinsa*. Kysymykseen virkamiehet antoivat avoimia vastauksia, joista osa on jo esitetty teoriaosan luvussa 4.3. Seuraavassa esitetään joitain esimerkkejä heidän vastauksistaan:

*"Ainutlaatuinen tilaisuus päästä töihin X:n ulkoministeriöön. Olin ensimmäinen tähän ohjelmaan osallistunut suomalainen." H<sub>2</sub>*

*"Oli hieman sattumaa. Haettiin X-maahan vaihtovirkamiestä hallitsemani aiheen parista. Olin yksikössä ainoa, joka silloin puhui maan kieltä." H<sub>3</sub>*

*"Molempia (vaihtopaikkoja) tarjottiin minulle." H<sub>4</sub>*

*"Minulla oli osaamista ko. maasta. Tällöin vaihto on mielestäni hyödyllisempää, että siinä on vastavuoroisuuden elementti. Molemmat tahot saavat jotain vaihdossa." H<sub>8</sub>*

*"Halusin syventää osaamistani X-maan sisä- ja ulkopolitiikasta. H<sub>10</sub>*

Näiden vaihtovirkamiesten vastauksista voitaneen päätellä useammalla heistä olleen jotain osaamista vaihtokohdemaasta, kuten kielitaitoa. Todennäköisesti vaihtovirkamiehet olivat kenties myös motivoituneita lähtiessään virkamiesvaihtoon, ja vielä motivoituneempia vaihdosta palattuaan. Teoriaosassa kerrottiin kansainvälisestä virkamiesvaihdosta aiemmin tehdyssä tutkimuksessa todetun, että virkamiesvaihto voimaannuttaa ja kehittää niin virkamiestä kuin organisaatioita. Vastanneilla vaihtovir-

kamiehillä oli ilmeisesti ollut niin ammatillisia kuin henkilökohtaisia syitä virkamiesvaihtoihin hakeutumiseen. Tosin eräälle vaihtovirkamiehelle oli vaihtopaikkoja ehdotettu, eli todennäköisesti hänet haluttiin kyseisiin virkamiesvaihtoihin hänen kokemuksensa ja osaamisensa takia. Vaikuttaisikin siltä, että UH:ssa kansainväliseen virkamiesvaihtoon valitaan sopivin ja pätevin virkamies kokonaisuuden kannalta.

Seuraavaksi kyselyyn osallistuneilta vaihtovirkamiehiltä tiedusteltiin *kiinnostaisiko heitä pohjoismainen virkamiesvaihto*. Vastaajista 77 % eli kymmenen kertoi olevansa siitä kiinnostunut. Vaihtovirkamiesten oli mahdollista tarkentaa kiinnostuksensa syitä avoimella vastauksella. Osa näistä vastauksista on esitetty jo teorian luvussa 4.4, mutta seuraavassa on vielä muutamia esimerkkejä vaihtovirkamiesten vastauksista:

*"Tärkeä vaihto-ohjelma; pohjoismainen yhteistyö noussut prioriteettien joukkoon."*  
H<sub>8</sub>

*"Toivon voivani tulevaisuudessa osallistua pohjoismaiseen virkamiesvaihtoon."* H<sub>10</sub>

*"Pohjoismaiden välistä vaihtoa olisi hyvä vahvistaa, sen merkitys monissa asemapaikoissa on suuri."* H<sub>13</sub>

Näiden vaihtovirkamiesten vastaukset vahvistaisivat jo teoriaosuudessa käsiteltyä aihetta siitä, että pohjoismainen virkamiesvaihto voinee osaltaan tiivistää pohjoismaista yhteistyötä. UH:n virkamiehillä voitaneenkin todeta löytyvän syvää kiinnostusta pohjoismaista virkamiesvaihtoa kohtaan, sillä työskentely muiden Pohjoismaiden hallinnoissa saattavat olla merkittäviä kokemuksia niin oppimisen kuin yhteistyön kannalta. Pohjoismaiden välinen virkamiesvaihto voisi palvella ulkoasiainhallinnon virkamiehiä varsinkin silloin, kun he mahdollisesti siirtyvät vaihtonsa jälkeen ulkomaanedustustotehtäviin kyseiseen Pohjoismaahan.

### 5.3.3 Hyödyt organisaatiolle ja vaihtovirkamiehelle

Kyselyyn osallistuneilta vaihtovirkamiehiltä kysyttiin rajoittamattomalla monivalintakysymyksellä, *miten he kokivat lähettäneen organisaation* eli ulkoasiainhallinnon ja *itsensä hyötynneen kansainvälisistä virkamiesvaihdosta* (Taulukot 6 ja 7). Vaihtoehtoista neljä koski organisaation saamia hyötyjä ja kahdeksan vaihtovirkamiesten kokemia hyötyjä virkamiesvaihdosta. Vastausten analysoinnin selkeyttämiseksi kysymys jaettiin kahteen eri kategoriaan: organisaation saamiin hyötyihin ja vaihtovirkamiesten saamiin hyötyihin virkamiesvaihdosta.

Taulukko 6. Kotiorganisaation saamat hyödyt virkamiesvaihdosta

Mitä hyötyjä organisaatio sai virkamiesvaihdosta?		
Yhteistyön kehittämistä oman ja vaihto-organisaation välillä	9	69 %
Organisatoristen verkostojen luomista	8	62 %
Organisaation asiantuntijuuden kehittymistä	8	62 %
Uusien organisatoristen käytänteiden mallintamista	8	62 %

Vaihtovirkamiehistä 69 % eli yhdeksän mielestä yhteistyö koti- ja vaihto-organisaation välillä oli kehittynyt vaihdon kautta. Vastaajista 62 % eli kahdeksan koki myös organisaation hyötynneen virkamiesvaihdosta saamalla lisää asiantuntijuutta, verkostoja ja uusia käytänteitä.

Vaihtovirkamiesten mielestä kotiorganisaatiolle koettiin suurimpana hyötynä *organisaatioiden välisen yhteistyön vahvistumisen*. Olisi mielenkiintoista tietää, miten yhteistyö organisaatioiden välillä tosiallisesti oli kehittynyt, mutta sitä ei selvinnyt vastauksen ollessa suljettu. Tämän tuloksen perusteella vahvistuu jo teoriaosassa esitelty aihe, jossa kerrotaan virkamiesvaihdon vaikuttavan yhteistyön tiivistymiseen kahden maan välillä. Yli puolet vaihtovirkamiehistä koki virkamiesvaihdon hyödyttäneen myös *organisatoristen verkostojen luomista*, jolla on merkitystä yhteistyön syvenemiseen. *Organisaation asiantuntijuuden kehittymistä* ja *uusien organisatoristen käytänteiden mallintamista* oli myös tapahtunut, mikä voitaisiin tulkita niin, että yli puolet vaihtovirkamiehistä olivat saaneet jakaa uutta osaamistaan myös kotiorganisaatiossa.



Seuraavaksi käsitellään vaihtovirkamiehien kokemia hyötyjä, joita virkamiesvaihtokokemus oli heille tuottanut (Taulukko 7). Kyselyyn osallistuneista vaihtovirkamiehistä 100 % oli sitä mieltä, että kansainvälinen virkamiesvaihto oli vaikuttanut heidän henkilökohtaiseen verkostoitumiseen positiivisesti. Vastaajista 85 % eli 11 oli sitä mieltä, että heidän oman hallinnonalan osaamisensa, kielitaitonsa ja työmotivaationsa olivat kehittyneet virkamiesvaihdon aikana. Vaihtovirkamiehistä 77 % eli kymmenen koki omien työtoimintatapojensa kehittyneen virkamiesvaihdossa. Vastaajista 62 % eli kahdeksan oli sitä mieltä, että vaihto oli lisännyt heidän rohkeuttaan tarttua uusiin haasteisiin ja 31 % eli neljä oli kokenut virkamiesvaihdon hyödyttäneen heitä urakehityksessä.

Taulukko 7. Virkamiesvaihdon hyödyt vaihtovirkamiehille

Mitä hyötyjä vaihtovirkamiehet saivat virkamiesvaihdosta?		
Henkilökohtaista verkostoitumista	13	100 %
Kielitaitoa	11	85 %
Osaamisen kehittymistä omalla hallinnonalalla	11	85 %
Työmotivaation lisääntymistä	11	85 %
Uusia henkilökohtaisia työtoimintatapoja	10	80 %
Rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin	8	62 %
Henkilökohtaista kansainvälistymistä	8	62 %
Uusia omia urasuunnitelmia	4	31 %

Vaihtovirkamiesten valitsemien vaihtoehtojen perusteella voitaneen todeta heidän saaneen virkamiesvaihtokokemuksistaan enemmän hyötyä kuin heidät virkamiesvaihtoon lähettänyt organisaatio. Vaihtovirkamiesten vastausten perusteella oli mielenkiintoista huomata, että kyselyyn osallistuneista vaihtovirkamiehistä kaikki olivat kokeneet virkamiesvaihdon edistäneen heidän *henkilökohtaista verkostoitumistaan*. Tämä tarkoittanee, että jokainen vaihtovirkamies sai virkamiesvaihtonsa aikana niin uusia kollegoja kuin ystäviä, joihin heillä on yhteys säilynyt vaihdon jälkeenkin. Vaihtovirkamiesten verkostoitumisella lienee olleen vaikutus myös organisaatioiden välisiin verkostoitumisiin.

Suurin osa vaihtovirkamiehistä koki virkamiesvaihdon *vahvistaneen heidän työmotivaatiotaan*. Tämä on mielenkiintoista, sillä kun työmotivaatio vahvistuu, vaikuttaa se myönteisesti myös työhyvinvointiin ja jaksamiseen työssä. Kuten todettiin opinnäytetyön teoriaosan 3.4 luvussa hyvin toteutettu tehtäväkierto haastaa henkilöstöä kehittymään ja tämä kasvattaa heidän työmotivaatiotaan. Useimmat vaihtovirkamiehistä kokivat myös *kielitaitonsa vahvistuneen* virkamiesvaihdossa, mikä onkin todennäköistä, kun työskennellään päivittäin vieraskielisten kollegoidensa kanssa. Vieraskielisessä työympäristössä vaihtovirkamies joutuu varmaankin puhumaan vierasta kieltä koko ajan, kuin jos työyhteisön pääkielenä olisi suomi, kuten se useimmissa ulkomaanedustustoissa onkin. Lisäksi useimmat vaihtovirkamiehistä kokivat virkamiesvaihdon vahvistaneen heidän *oman hallinnonalansa osaamista* ja tuoneen heille *uusia työtoimintatapoja*, mikä voinee tarkoittaa sitä, että vaihtovirkamiehet olivat joutuneet koettelemaan oman osaamisensa ja työtoimintatapansa uudessa toimintaympäristössä, ja tämän seurauksena niin osaaminen kuin työtoimintatavat olivat kehittyneet. Vaikka vaihtovirkamiehellä olisi vankka kokemus Suomen UH:n organisaatiosta ja sen toimintatavoista, on varmaankin haastavaa soveltaa osaamistaan osana uutta toimintaympäristöä ja työkulttuuria. Lisäksi tämänkaltainen kokemus olettaisi lisäävän vaihtovirkamiesten *rohkeutta astua uusiin haasteisiin* tulevaisuudessa, kuten moni heistä kokikin vaihdon vaikuttaneen.

Yllättävää tuloksissa oli se, että vaihtovirkamiehet eivät olleet niinkään kokeneet virkamiesvaihdon hyödyttäneen heitä *henkilökohtaisessa kansainvälistymisessä*. Vaihtovirkamiehet saattavatkin kokea jo olevansa kansainvälisiä henkilöitä UH:n tehtäväkierron myötä asuessaan ulkomailla ulkomaanedustustoissa työskennellessään. Yllättävää oli sekin, että vaihtovirkamiehet kokivat virkamiesvaihdon hyödyttäneen heitä vähiten *uusien urasuunnitelmien saamisessa*. Toisaalta taas, jos vaihtovirkamiesten mielestä virkamiesvaihto oli kehittänyt heidän osaamistaan monella eri tasolla, voisi sen arvella hyödyttäneen heitä myös urallaan jollain tasolla, ainakin horisontaalisesti. Vaihtovirkamiehet saattavatkin pitää virkamiesuraansa riittävän mielenkiintoisena, ja jossa kehitytään virkamiehinä jatkuvasti, joten varsinaisia uusia urasuunnitelmia ei tarvita.

Kyselyn monivalintavaihtoehtojen lisäksi UH:n vaihtovirkamiesten oli mahdollista antaa avoimen vastauksen muodossa *jokin muu* koettu hyöty virkamiesvaihdosta. Seuraavassa esitetään kaksi esimerkkiä heidän vastauksistaan:

*"Ammatillisen osaamisen soveltaminen toisessa organisaatiossa haastaa positiivisesti."* H<sub>4</sub>

*"Oman organisaation kannalta merkittävin panos vaihdosta lienee vastaanottavan tahon organisaatiokulttuuriin ja toimintatapoihin liittyvän tiedon välittäminen."* H<sub>9</sub>

Vaikuttaisi siltä, että UH:n vaihtovirkamiehet kokivat kansainvälisen virkamiesvaihdon positiivisena haasteena. Tämä vaikuttanee myös siihen, että vaihtovirkamiesten keskuudessa koko virkamiesvaihtokokemus oli koettu pääasiassa myönteisenä. Vaihtovirkamiehistä olisi sekin hyödyllistä, että kaikki vaihtovirkamiesten hankkima uusi tieto saataisiin jaettua ja hyödynnettyä kotiorganisaatiossa. Eräänä tärkeänä hyötynä niin UH:lle kuin koko Suomelle pidettiin virkamiesvaihdon kautta saatua näkyvyyttä, kuten seuraavassa vaihtovirkamiehen avoimessa vastauksessa todetaan:

*"Positiivinen näkyvyys. Lisäksi se, että suomalainen diplomaatti toimi X-maan ulkopolitiisessa koneistossa osoittaa luottamusta maidemme välillä, mikä on korvaamattoman arvokasta."* H<sub>11</sub>

Tämä vahvistanee jo teoriaosan luvussa 3.2 käsiteltyä aihetta siitä, miten vastavuoroinen yhteistyö vaikuttaa kahden maan välisen luottamuksen vahvistumiseen. Ulkoasiainhallinto voinee organisaationa hyötyä virkamiesvaihdosta myös siten, että vaihtovirkamies lisää Suomen näkyvyyttä ja tunnettavuutta maailmalla. Saman asian ilmaisi eräs toinen kyselyyn vastannut vaihtovirkamies hiukan eri sanoin:

*"Me vaihtovirkamiehet toimimme maamme käyntikortteina."* H<sub>10</sub>

Tämä vastaus kiteyttäneen hyvin vaihtovirkamiehen tehtävän ulkomaisessa organisaatiossa työskennellessään. Vaihtovirkamiehet tosin jättävät varmasti vieläkin unohtumattomamman jäljen toisen maan organisaatioon kuin käyntikortit. Vaihto-

organisaation työyhteisön vastuullisena jäsenenä oleminen ja siellä työskenteleminen tekevät varmasti vaikutuksen.

#### 5.3.4 Ohjeistus tavoitteista ennen virkamiesvaihtoa

Kyselyyn osallistuneilta vaihtovirkamiehiltä kysyttiin, *oliko heitä ohjeistettu virkamiesvaihtoon liittyvistä tavoitteista riittävästi ennen vaihtoon lähtöä* (Taulukko 8). Vastaajista 23 % eli kolme oli sitä mieltä, että heitä oli ohjeistettu tavoitteista hyvin. Vastaajista 38,5 % eli viisi koki heitä ohjeistetun melko hyvin ja 38,5 % eli viisi koki, ettei juurikaan.

Taulukko 8. Ohjeistus virkamiesvaihdon tavoitteista

Ohjeistettiin virkamiesvaihdon tavoitteista?		
Erittäin hyvin	0	0 %
Hyvin	3	23 %
Melko hyvin	5	38,5 %
Ei juurikaan	5	38,5 %
Ei ollenkaan	0	0 %
Yhteensä	13	100 %

Tästä vastausjakaumasta voitaneen päätellä, ettei vaihtovirkamiehiä oltu ohjeistettu täysin riittävästi ennen virkamiesvaihtoon lähtöä. Todennäköisesti on yksilöllistä, mikä on riittävää ohjeiden antoa tavoitteista, ja mikä liiallista tai liian vähäistä. Näiden vastausten perusteella voitaisiin kuitenkin ehdottaa lisäohjeistuksen antamista tavoitteista vaihtoon lähteville virkamiehille.

Tätä suljettua kysymystä oli vaihtovirkamiesten mahdollista syventää avoimella vastauksella, josta esitetään seuraavaksi kolme esimerkkiä:

*"Jokaisen tulisi laatia jonkinlainen työsuunnitelma lähtiessään tämänkaltaiseen tehtävään; keskustelu omassa organisaatiossa ja yhdessä tavoitteiden suunnittelu." H<sub>1</sub>*

*"Tulisi olla koordinoitumpi ja strategisempi ote tässä, kontaktihenkilöt sekä vastaanottavan organisaation että UM:n ohjaavalla osastolla, säännölliset tapaamiset ja agendan läpikäyminen, missä vaihtovirkamiestä voitaisiin hyödyntää." H<sub>7</sub>*

*"Ensin organisaation pitäisi tarkemmin pohtia, mitä tavoitteita vaihdolla on, ts. jos sitä ei ole sen tarkemmin mietitty, on ohjeitakin hankala antaa. Omalta kohdaltani ohjeet olivat pikemminkin tulla vaihtoon silmät ja korvat auki, avoimin mielin ja vastaanottavaisena - ja jakaa omia kokemuksia ja ajatuksia harkinnan mukaan." H<sub>9</sub>*

Edellä olevien vastausten mukaan UH:n vaihtovirkamiehet toivonevat, että virkamiesvaihdolle tehtäisiin tavoitteellinen suunnitelma, erään vaihtovirkamiehen sanoin ”työsuunnitelma”, joka sovittaisiin yhdessä kaikkien vaihdon osapuolten kanssa. Kuten teoriaosan 4.2 luvussa kerrottiin onnistuneen virkamiesvaihdon perustuvan ”kolmen kauppaan”, jossa tulisi yhdessä sopia selkeä suunnitelma ja tavoitteet virkamiesvaihdolle. Kotiorganisaation olisi hyvä käydä tavoitteet läpi yhdessä vaihtovirkamiehen kanssa ja mahdollisesti osallistaa hänet niiden laatimiseen. Sovittu suunnitelmakokonaisuus olisi tärkeää käydä läpi myös yhdessä vaihto-organisaation kanssa. Vaihtovirkamiehen olisi hyvä olla tilanteessa mukana, sillä samalla hän saisi tietää vaihto-organisaation asettamat odotukset virkamiesvaihdolle, ja hänen olisi mahdollista kertoa, missä tehtävissä hän voisi olla käytettävissä työskennellessään vaihto-organisaatiossa. Todennäköisesti virkamiesvaihtoon lähtevälle virkamiehelle olisi sekin hyödyllistä, että häntä valmennettaisiin vaihtoa varten, kenties mentorityylisesti jonkun kokeneemman vaihtovirkamiehen puolesta.

### 5.3.5 Tavoitteiden seuranta ja toteutuminen

Kyselyyn osallistuneilta UH:n vaihtovirkamiehiltä tiedusteltiin, *onnistuivatko heidän mielestään ulkoasiainhallinnon tavoitteet virkamiesvaihdossa, ja miten tavoitteita seurattiin vaihdon aikana* (Taulukko 9). Vaihtovirkamiehistä 38,5 % eli viisi oli sitä mieltä, että tavoitteet onnistuivat erittäin hyvin ja heistä 46 % eli kuuden mielestä tavoitteet onnistuivat hyvin. Vastaajista 15,5 % eli kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että organisaation tavoitteet eivät juurikaan onnistuneet.

Taulukko 9. Virkamiesvaihdon tavoitteet

Onnistuttiinko virkamiesvaihdon tavoitteissa?		
Erittäin hyvin	5	38,5 %
Hyvin	6	23 %
Melko hyvin	0	0 %
Ei juurikaan	2	15,5 %
Ei ollenkaan	0	0 %
Yhteensä	13	100 %

Kun vaihtovirkamiehiltä tiedusteltiin lisäksi, seurattiinko tavoitteita vaihdon aikana vastausvaihtoehtojen ollessa kyllä tai ei, vastaajista 54 % eli seitsemän oli sitä mieltä, ettei niitä seurattu virkamiesvaihdon aikana. Vastaajista 46 % eli kuusi puolestaan koki, että tavoitteiden toteutumista oli seurattu vaihdon aikana. Kysymykseen oli liitetty avoin vastaus, jolla vaihtovirkamiehet saattoivat tarkentaa, miten tavoitteita oli seurattu. Seuraavassa on esimerkkejä heidän vastauksistaan:

*"Seurasin itse ja raportoin etenemisestä." H<sub>1</sub>*

*"Palautekeskustelut erityisesti Suomen edustuston kanssa (toivottavaa)." H<sub>2</sub>*

*"Virkamiesharjoittelusta laatimani loppuraportti herätti keskustelua oman hallintoni sisällä. Kokemusten perusteella tehtiin joitakin muutoksia / uudistuksia myöhempiä vaihtoja varten." H<sub>6</sub>*

*"Tavoitteita vaihdolleni ei mielestäni ole varsinaisesti asetettu, että niitä erityisemmin seurattaisiin? Vaihtokokemuksista keskustellaan myöhemmin sekä tavoite- ja kehityskeskustelussa että vapaamuotoisemmin henkilöstösuunnitteluyksikön kanssa." H<sub>10</sub>*

Nämä avoimet vastaukset vaikuttaisivat hieman ristiriitaisilta viitaten suljettuun kysymykseen, jonka mukaan suurin osa vaihtovirkamiehistä oli sitä mieltä, että tavoitteissa onnistuttiin. Vaikuttanee myös epätodennäköiseltä, että virkamiesvaihdon aikana sovittaisiin välikatsaustuokioita, joissa keskusteltaisiin vaihtovirkamiehen kans-

sa tavoitteiden toteutumisesta tai tavoitteiden uudelleen asettamisesta, jos suunnitelmat eivät olleet sujuneet. Virkamiesvaihdon jälkeen vaihtovirkamies työstää vaihtokokemuksestaan loppuraportin, joka ilmeisesti käydään läpi siinä yksikössä, johon virkamies palaa virkamiesvaihdostaan. Vaihtovirkamiesten vastauksissa ilmeni myös se, että virkamiesvaihdon päättymisen jälkeen vaihtoa käsiteltäisiin esimiehen kanssa kehityskeskustelussa sekä myös tehtäväkiertojärjestelyistä vastaavan henkilöstösuunnitteluyksikön kanssa. Lienee kuitenkin kaikkien osapuolten edunmukaista, että tavoitteiden toteutumista seurattaisiin myös vaihdon aikana, mutta ensin tulisi olla tavoitteet asetettuna, jotta niitä voitaisiin seurata. Tästä herää kysymys, ovatko virkamiesvaihdon tavoitteet selvillä vain esimerkiksi organisaatioiden välillä, mutta eivät vaihtovirkamiehen tiedossa. Olisi varmasti hyödyllistä, että myös vaihtovirkamies olisi tietoinen asetetuista tavoitteista, jolloin hän tietäisi osansa suunnitelmasta sekä pystyisi itse paremmin seuraamaan ja sitoutumaan tavoitteiden toteutumiseen.

### 5.3.6 Virkamiesvaihdon suunnittelu

Kyselyyn osallistuneilta vaihtovirkamiehiltä kysyttiin, *olisivatko he toivoneet UH:n henkilöstösuunnitteluyksiköltä enemmän suunnittelua tai tietoa virkamiesvaihdostaan ennen vaihtoon lähtöä*. Vastajista 61,5 % eli 8 koki saaneensa niin suunnittelua kuin tietoa vaihdostaan riittävästi. Kuitenkin vastajista 38,5 % eli viisi toivoi, että olisi saanut enemmän suunnittelua tai tietoa liittyen virkamiesvaihtoonsa.

Tästä vastausjakaumasta voitaneen tulkista, että virkamiesvaihtojen rakenne on ollut yksilöllistä, jolloin myös vaihtovirkamiesten kokemukset vaihtelevat niistä jonkun verran. Kysymys sisälsi lisäksi avoimen kysymyksen siitä, *minkälaista tukea he olisivat kaivanneet*. Seuraavassa esitetään kolme esimerkkiä heidän vastauksistaan:

*"Olisi pitänyt hieman tarkemmin UM:n mieltä vaihdon tavoite, mitä siltä halutaan. Se oli irrallinen - ei loogista jatkoa. Järjestelmän kannalta meni vähän hukkaan." H<sub>3</sub>*

*"Jonkinlainen valmistava saate- / lähtökeskustelu olisi ollut hyödyllinen." H<sub>6</sub>*

*"Useat käytännön kysymykset olivat vielä ratkomatta siinä vaiheessa, kun vaihto alkoi." H<sub>9</sub>*

Voitaneen todeta, että vaihtovirkamiehet nostivat esille samankaltaisia asioita, joita on jo edellä olevissa kysymyksissä noussut esiin. Virkamiesvaihdolle toivottaisiin selkeämmin asetettuja tavoitteita, joista myös vaihtovirkamiehet olisivat itse tietoisia. Tavoitteiden tai suunnitelmien puuttuessa virkamiesvaihto jäänee vaihtovirkamiehelle helposti irralliseksi ja pintapuoliseksi kokemukseksi. Tällöin todennäköisesti myös lähettävä organisaatio häviää.

### 5.3.7 Kotiorganisaation tuki

Seuraavaksi kyselyssä tiedusteltiin vaihtovirkamiehiltä, *olisivatko he halunneet omalta organisaatioltaan enemmän tukea virkamiesvaihtonsa aikana*. Vaihtovirkamiehistä 69 % eli yhdeksän henkilöä koki saaneensa tukea riittävästi vaihtonsa aikana. Vastajista 31 % eli neljä olisi toivonut saaneensa sitä enemmän. Vaihtovirkamiehet saivat lisäksi kertoa avoimella vastauksella, *millaista tukea he olisivat kovanneet lisää*. Seuraavassa on muutamia esimerkkejä heidän vastauksistaan:

*"Yhteydenpito paljon omalla vastuulla." H<sub>1</sub>*

*"En niinkään (tukea) henkilöstösuunnitteluyksiköltä, kuin ohjaavalta osastolta ja X:n suurlähetystöltä. - Kukaan ei ollut minuun aktiivisesti yhteydessä." H<sub>7</sub>*

*"Helsingin päässä vastaava alueyksikkö olisi voinut olla proaktiivisempi prosessissa. Olisi ollut hyvä, mikäli minut ja vaimoni olisi kutsuttu hieman enemmän epävirallisiin yhteyksiin suurlähetystön henkilökunnan toimesta. Yksikin illalliskutsu olisi merkinnyt paljon alkuvaiheessa." H<sub>11</sub>*

*"Olisin toivonut enemmän mahdollisuuksia pitää yhteyttä ja vaihtaa tietoja myös vaihdon aikana." H<sub>13</sub>*



Näiden vastausten perusteella voitaneen todeta, että vaihtovirkamiehet olisivat kovanneet enemmän tukea niin omalta toimintayksiköltään kuin sen maan Suomen ulkomaanedustustolta, jossa vaihtovirkamies virkamiesvaihtoaan toteutti. Teoriaosan 4.3 lukuun viety eräs virkamiehen vastaus paljasti myös sen, että toisten kokoneempien vaihtovirkamiesten tuki olisi tärkeää varsinkin virkamiesvaihtoon valmistautuessa. Tuen tarve saatetaan virkamiesvaihdossa kokea tärkeäksi myös sosiaalisessa mielessä. Epävirallinen tapaaminen toisten, oman organisaation kollegoiden, kanssa esimerkiksi päivällisen tai muun ajanvietteen parissa toisi tukea virkamiesvaihdossa olevalle virkamiehelle. Varsinkin virkamiesvaihdon alkuvaiheessa tuki koettaisiin erityisen tärkeänä. Tuen tarve on kuitenkin yksilöllistä, ja osa vaihtovirkamiehistä ei ollut kokenut tarvinneensa enempää tukea virkamiesvaihdossaan, kuten seuraavassa vastauksessa eräs vaihtovirkamiehistä kertoo:

*"En ole kokenut varsinaista tarvetta erityiselle tuelle, asioista ollaan yhteydessä, jos tarvetta on." H<sub>9</sub>*

Todennäköisesti riippunee monesta tekijästä, milloin tukea tarvitaan enemmän ja milloin taas sille ei ole tarvetta. Voitaneen todeta, että varsinkin ennen virkamiesvaihtojaksoa saattaisi toisten jo vaihdossa olleiden kokemuksista ja neuvoista olla hyötyä virkamiesvaihtoon lähteille. Virkamiesvaihdossa ollessaan virkamies saattaa jäädä erilleen oman organisaationsa kollegoista, kun hän työskentelee toisessa organisaatiossa. Vastauksien perusteella on ilmeistä, että yhteydenpito omaan organisaatioon tai kollegoihin olisi ollut virkamiesvaihdon aikana paljon vaihtovirkamiehen omalla vastuulla. Vaikuttanee siltäkin, ettei yhdellekään vaihtovirkamiehelle oltu nimetty yhteyshenkilöä tai niin sanottua mentoria, joka olisi ollut vastuussa vaihtovirkamiehen ohjauksesta virkamiesvaihtoa ennen tai sen aikana. Voinee olla hyödyllistä, että jokaisella vaihtovirkamiehellä olisi joku nimetty henkilö Suomen ulkoasiainministeriöstä tai kyseisen maan ulkomaanedustustosta, joka olisi vastuussa siitä, ettei vaihtovirkamies jää yksin virkamiesvaihdossa ollessaan. Uusien haasteiden keskellä vaihtovirkamiehen olisi varmaankin tärkeää saada tukea, esimerkiksi vertaistukea, ja kannustusta.

### 5.3.8 Vaihto-organisaation vastaanotto

Seuraavaksi vaihtovirkamiehiltä kysyttiin, *miten he olivat kokeneet vastaanottavan organisaation valmistautuneen heidän tuloonsa* (Taulukko 10). Vastaajista 38 % eli viisi oli kokenut vastaanottavan organisaation valmistautuneen heidän tuloonsa erittäin hyvin ja 23 % eli kolme hyvin. Vastaajista 31 % eli neljä oli kokenut vaihto-organisaation valmistautumisen melko hyvänä. Vaihtovirkamiehistä 8 % eli yksi oli kokenut, ettei hänen tuloonsa oltu juurikaan valmistauduttu.

Taulukko 10. Virkamiesvaihdon vastaanottaneen organisaation valmistautuminen

Oliko vastaanottanut organisaatio valmistautunut virkamiesvaihtoon?		
Erittäin hyvin	5	38 %
Hyvin	3	23 %
Melko hyvin	4	31 %
Ei juurikaan	1	8 %
Ei ollenkaan	0	0 %
Yhteensä	13	100 %

Lisäksi vaihtovirkamiehiltä tiedusteltiin avoimella kysymyksellä, *miten vastaanottavan organisaation tulisi valmistautua vaihtovirkamiehen tuloon*. Tähän vaihtovirkamiehet antoivatkin useita ehdotuksia, joista esitetään seitsemän esimerkkiä seuraavassa:

*"Kuten muitakin määräaikaisia työntekijöitä rekrytoitaessa: selkeät työtehtävät ja työntekijän tehokas integrointi osaksi tiimiä / organisaatiota." H<sub>2</sub>*

*"Minulle annettiin pari vastuualuetta, mutta ei aivan tarkkaan oltu mietitty, mitä niiden osalta tekisin. Työtila-asiakaan ei oltu loppuun saakka ajateltu." H<sub>3</sub>*

*"Vaihdolla tarkemmin määritelty tehtävä, joka näkyisi siinä, millaiseen tehtävään vaihtovirkamies sijoitetaan. Lähettäjä voi aktiivisemmin vaatia, ei ainoastaan ottaa vastaan mitä tarjotaan." H<sub>5</sub>*

*"Työnohjaus olisi voinut olla perusteellisempi." H<sub>6</sub>*

*"Mahdollisuus osallistua työskentelyyn organisaatiossa mahdollisimman tasavertaiselta pohjalta. Mahdollisuus perehtyä asioihin, jotka ovat relevantteja myös henkilön oman uran ja jatkosuunnitelmien näkökulmasta." H<sub>13</sub>*

*"Vaihtovirkamiehelle annettiin tiettyjä tehtäviä nimellisesti, mutta esim. luottamuksellisia tietoja ei. Kokemus jäi pakosti vähän pintapuoliseksi." H<sub>7</sub>*

*"Vastaanottavalla organisaatiolla hyvä olla valmiiksi mietittynä vaihtovirkamiehen tehtävä, mutta myös valmiutta justeerata tehtävää henkilön vahvuuksien mukaan." H<sub>8</sub>*

Näiden vaihtovirkamiesten vastausten perusteella voitaneen todeta, että vaihdon vastaanottavien organisaatioiden valmistautumisessa vaihtovirkamiehen tulon olisi monenlaista kehitettävää. Edellä mainitut tekijät ovat varmasti tuottaneet virkamiesvaihtoon lähtijöille epävarmuutta uuteen tehtäväänsä ja vaihto-organisaatioon siirtyessään. Uuden oppiminen, jolla tarkoitetaan tutustumista uusiin työtovereihin, -tapoihin, -järjestelmiin ja -ympäristöön, vaatii aina aikaa ja energiaa. Lisäksi jos tilanteeseen liittyy muitakin epävarmuustekijöitä, kuten jos vaihtovirkamies ei tiedä työhönsä liittyviä tavoitteita tai käytännön asiat ovat ratkaisematta, ne varmasti raskauttavat häntä ja hidastavat hänen uuden työtehtävänsä sisäistämistä. Myös vaihdon vastaanottavassa organisaatiossa olisi tärkeää hoitaa virkamiesvaihtoon liittyvät valmistelut huolella, jotta virkamiesvaihto onnistuisi alusta alkaen, vaikka yllätyksiltä ei voi koskaan välttyä. Eräs vaihtovirkamies kertoo seuraavassa kulttuurishokistaan uudessa toimintaympäristössä:

*"Työkulttuuriin sopeutuminen pienimuotoinen kulttuurishokki. Byrokratian määrä valtava, asiantuntijuutta ja erinomaista työpanosta odotetaan nopeatempoisessa ympäristössä koko ajan. Kulttuuri on aika kova ja armoton, mutta äärimmäisen ammattitaitoinen." H<sub>10</sub>*

Onkin todennäköistä, että kyseinen vaihtovirkamies oli joutunut virkamiesvaihtonsa alussa erittäin haastavaan tilanteeseen, jossa hän joutui sisäistämään nopeasti ja pal-

jon tietoa kerralla. Kuten teoriaosan luvussa 4.2 kerrotaan, tämänkaltaisissa tilanteissa olisi ensiarvoisen tärkeää hyvä perehdyttäminen, jonka avulla edistetään virkamiehen uuden työympäristön ja uusien työtehtävien sisäistämistä. Hyvään perehdyttämiseen kuuluu sekin, että vaihtovirkamiehen tehtävät ja työpiste olisi mietitty valmiiksi ennen vaihdon alkua vastaanottavassa organisaatiossa. Vaihtovirkamiehen tehtävänkuvan tulisi olla mahdollisimman selvä jo ennen virkamiesvaihdon alkamista, vaikka sitä tarpeen mukaan muokattaisiinkin vaihdon aikana. Saattaahan olla, että osa vaihto-organisaatioista oli ollut kokematon virkamiesvaihtojärjestelyjen suhteen, jolloin virheitä tapahtui, mutta niistä voitaneen oppia ja kehittää virkamiesvaihdon vastaanottamiskäytänteitä. Vaihtovirkamiehet esittivät tämänkin kysymyksen avoimissa vastauksissa toiveita siitä, että tavoitteet asetettaisiin virkamiesvaihdolle yhdessä, kuten on tulkittavissa erään vaihtovirkamiehen vastauksesta seuraavassa:

*"Lähtettäjä ja vastaanottaja eivät olleet tarpeeksi hyvin sopineet, mistä kysymys." H<sub>3</sub>*

Ennen varsinaisen virkamiesvaihdon alkua olisi varmaankin tärkeää, että vaihtoon lähettävä ja vaihdon vastaanottava organisaatio sopisivat keskenään virkamiesvaihdon syistä ja tavoitteista selkeämmin sekä keskustelisivat virkamiesvaihtoon lähtevästä virkamiehestä, jolloin hänen vastaanotto saattaisi onnistua paremmin vaihto-organisaatiossa. Voinee olla hyödyllistä pitää keskinäisiä suunnittelupalavereja, joihin niin vaihtoon lähettävän kuin vastaanottavan organisaation edustajat sekä vaihtovirkamies osallistuisivat ja sopisivat yhdessä vaihtoon liittyvistä asioista. Näin mahdollistettaisiin kaikkien osapuolten osanotto ja kuuleminen virkamiesvaihdon suunnittelussa. Keskinäiselle sopimiselle saattaisi tuoda tukea myös se, jos niin vaihtoon lähettävällä kuin vaihdon vastaanottavalla organisaatiolla olisi jokin oma virkamiesvaihdon perussuunnitelmapohja. Sen avulla voinee olla helpompaa rakentaa yhteinen suunnitelma virkamiesvaihdolle, mikä osaltaan taas selkeyttäisi vaihtovirkamiehen vastaanottamista.

### 5.3.9 Virkamiesvaihdon hyvät, huonot ja yllättävimmät puolet

Seuraavaksi kyselyyn osallistuneilta vaihtovirkamiehiltä tiedusteltiin avoimilla kysymyksillä *heidän virkamiesvaihtokokemuksistaan*. Vaihtovirkamiehet saivat vapaas-

ti kertoa heidän mielestään parhaimmista, huonoimmista tai yllättävimmistä puolista virkamiesvaihdossa. Seuraavassa esitetään esimerkkejä vaihtovirkamiesten vastauksista liittyen virkamiesvaihtojensa *parhaimpiin puoliin*:

*"Uudet näkökulmat omaan työhön ja organisaatioon; verkottuminen; oman organisaation tavoitteiden edistäminen vaihdon aikana; osaamisen tuominen omaan organisaatioon." H<sub>1</sub>*

*"Toisenlaisen yrityskulttuurin näkeminen, toisenlaisen näkökulman kokeminen sinänsä tuttuihin aiheisiin." H<sub>3</sub>*

*"Äärimmäisen arvokas kokemus päästä kurkistamaan sisään X-maan ulkoasiainhallintoon. Valtava hyöty sekä systeemin ymmärtämisessä, että henkilökohtaisen verkoston luomisessa." H<sub>5</sub>*

*"Erinomainen mahdollisuus päästä tutustumaan asemamaan hallintoon ja politiikoihin. Virkamiesvaihdon aikainen verkostoituminen on lähetystökomennuksen aikana ja sen jälkeenkin hyvin hedelmällistä." H<sub>8</sub>*

*"Tilaisuus kokea uutta ja kartuttaa ammattitaitoa." H<sub>12</sub>*

Nämä edellä olevat vastaukset vaikuttaisivat vahvistavan teoriaosan 4.1 luvun kertomaa virkamiesvaihdon merkityksellisyydestä. Vastausten perusteella voitaneen todeta, että vaihtovirkamiesten mielestä yksi virkamiesvaihdon parhaimmista puolista oli ollut mahdollisuus päästä tutustumaan sisältä käsin toisen maan hallintoon, ja sen toimintatapoihin sekä organisaatiokulttuuriin. Virkamiesvaihto oli selvästikin avartanut heidän ymmärrystään toisesta maasta ja sen politiikasta. Tästä olisi varmasti suurta hyötyä virkamiehelle hänen mahdollisella ulkomaankomennuksella Suomen ulkomaanedustustossa kyseisessä maassa. Useat vaihtovirkamiehet olivatkin sitä mieltä, että virkamiesvaihto toimisi loistavana valmennusmenetelmänä seuraavaa edustustotehtävää varten, kuten eräs kyselyyn osallistunut vaihtovirkamies kertoo:

*"Arvostan suuresti saamaani mahdollisuutta työskennellä vaihtovirkamiehenä X:n ulkoministeriössä. Tämä on mitä mainioin tapa aloittaa komennus ja tulen varmasti*

*olemaan paremmissa asemissa aloittaessani edustustolla poliittisessa tiimissä. Ymmärrykseni maan hallinnosta ja politiikasta on ihan eri luokkaa kuin vuosi sitten.”*

*H<sub>10</sub>*

On ilmeistä, että työskentely toisen maan hallinnon sisällä tuo vaihtovirkamiehelle syvällisempää käsitystä toisen maan hallinnosta ja herättää uusia näkökulmia, joita ei varmaankaan toisi työskentely oman organisaation sisällä. Virkamiesvaihto vaikuttaa epäilemättä parhaimmat hyödyt silloin, kun vaihtovirkamies siirtyy vaihtonsa jälkeen Suomen edustustoon kyseisessä maassa. Kun virkamiesvaihto ja ulkomaan-edustustokomennus seuraisivat toinen toistaan suunnitelmallisesti, yhdistelmä palvelisi parhaiten niin virkamiehiä kuin UH:n organisaatiota. Kuten edellä olleissa vaihtovirkamiesten vastausesimerkeissä todettiin, virkamiesvaihto tuo vaihtovirkamiehelle uusia näkökulmia ja tarvittavaa tietoutta hänen toimiessaan kyseisen maan edustajien kanssa tulevassa työtehtävässään. Toisen maan toimintakulttuurista voinee oppia myös suurempaa palautteenantoa ja rohkaisua, kuten eräs vaihtovirkamiehistä toteaa:

*”Tiimityöskentely, palautteen kulttuuri, ammattimainen ote, rohkeat ja kauaskantoiset tavoitteet. Rohkaisevat kollegat ja huippuammattilaiset esimiehet.” H<sub>11</sub>*

Suomalaisen virkamiehen voinee olla hyvä oppia enemmän kannustamisesta ja rehdistä palautteenannosta toisista kulttuureista, joissa se on luontevampaa. Vaihtovirkamiehenkin on mahdollista kehittyä ammatissaan, kun on oikea asenne ja saa riittävästi positiivista palautetta. Kriittistä palautetta tarvitaan myös kehitysprosessissa, mutta lienee aina kannustavinta saada työstään rohkaisevaa palautetta.

Useimpien kyselyyn osallistuneiden vaihtovirkamiesten mielestä virkamiesvaihtoon ei liittynyt varsinaisia *huonoja puolia*. Seuraavassa esitetään viisi vaihtovirkamiesten antamaa avointa vastausta virkamiesvaihdon huonoista puolista:

*”Huonoja puolia vaikea löytää, mutta yksi on se, että oma organisaatio menettää työpanoksen komennuksen aikana.” H<sub>1</sub>*

*”Tuolloin ehkä jotkin puutteina pitämäni seikat näyttäytyvät nyttemmin myönteisinä. Vaihdon kielteisiin puoliin lukisin siitä aiheutuneen vajaan vuoden pituisen palkalli-*

*sen virkavapaan ansioluettelossani ja vastaavan viiveen etenemisessä UH:n vakanssiluettelossa." H<sub>6</sub>*

*"Suomi ei osannut kunnolla hyödyntää vaihtovirkamiesaikaani. Eniten vastuuta tässä olisi ollut mielestäni X-maan suurlähetystöllä." H<sub>7</sub>*

*"Ajoittain tehtävät eivät välttämättä vastaa osaamistasoa, mikä on ymmärrettävää ja siihenkin tilanteeseen on hyvä valmistautua." H<sub>8</sub>*

*"Hieman haastavaa on ollut pysyä kärryillä Suomen ulkopoliitikasta ja UM:n ajan-kohtaisista asioista." H<sub>10</sub>*

Nämä vastaukset kertonevat siitä, että vaihtovirkamiehet kokivat virkamiesvaihdon pääasiallisesti positiivisena. Koti-organisaation menettämä hetkellinen työpanos sekä vaihtovirkamiehille aiheutuva virkavapaus lienevät tietynlaisia välttämättömiä virkamiesvaihdon tuomia huonoja puolia. On kuitenkin harmillista, ettei vaihtovirkamiesten osaamista oltu ilmeisesti aina osattu hyödyntää vaihto-organisaatiossa eikä myöskään virkamiesvaihdon jälkeen kotiorganisaatiossa. Virkamiesvaihto jäänee silloin vaihtovirkamiehille irralliseksi kokemukseksi, jolloin virkamiesvaihto ei varmaankaan hyödytä koti- tai vaihto-organisaatiotakaan. Voitaneen todeta jälleen ker-  
ran, että virkamiesvaihto tulisi suunnitella hyvin, asettaa sille selkeät tavoitteet, ja että sillä olisi suunniteltu jatkumo, jotta virkamiesvaihdosta hyötyisivät niin vaihtovirkamiehet kuin molemmat organisaatiot. Kotiorganisaatio voisi kenties tukea vaihtovirkamiehiä vaihtojensa aikana siten, että se säännöllisellä yhteydenpidolla pitäisi heidät ajan tasalla myös oman organisaationsa tapahtumista.

Lisäksi kyselyyn osallistuneet vaihtovirkamiehet kertoivat virkamiesvaihtoihinsa liittyvistä *yllättävistä puolista*. Vaihtovirkamiehiltä saaduista vastauksista esitetään viisi seuraavassa:

*"Vastaanottavan organisaation luottamus siihen, että pystyn ulkomaalaisena täysipainoiseen työsuoritukseen ilman varsinaista ohjausta tehtäviin. Toisaalta yllätyin myönteisesti siitä, että sain heti alusta lukien vaativia tehtäviä ja vastuuta." H<sub>6</sub>*

*"Miten hienoa on kuitenkin työskennellä Suomen kaltaisessa matalan hierarkian ja luottamuksen ilmapiirin työkuulttuurissa: tieto ja ihmiset ovat lähempänä." H<sub>7</sub>*

*"Yllättävintä oli, kuinka paljon minun annettiin tehdä ja kuinka minut otettiin mukaan eri asioihin ja kokouksiin." H<sub>8</sub>*

*"Huomattavan suuret erot toimintakulttuurissa näinkin läheisten naapurusten välillä." H<sub>9</sub>*

Eräs vaihtovirkamiehistä kokikin aivan toisin päin sen, mikä häntä oli yllättänyt:

*"Samankaltaisuudet oman organisaatiomme kanssa. Mittakaava ja kieli olivat toisia, mutta yhtäläisyyksiä on paljon!" H<sub>11</sub>*

Vaihtovirkamiesten vastausten perusteella voitaneen todeta, että virkamiesvaihdon yllättävimmät puolet olivat myös positiivisia. Yllätyksinä he olivat kokeneet toisen maan hallinnon samankaltaisuuden tai toimintakulttuurin erilaisuuden sekä suuren vastuuluottamuksen vastaanottavan organisaation puolelta. Ilmeisesti Suomen valtiotuhallinto voinee oppia jo paljon tutustumalla lähimaiden toimintatapoihin, mihin maidenvälinen virkamiesvaihto saattanee olla yksi toimiva keino. Vaikuttaisi siltäkin, että vaihtovirkamiesten kokemukset toisten maiden organisaatioissa olivat kehittäneet heitä, mutta myös paljastaneet omasta organisaatiosta tai maasta puolia, joista he olivat kiitollisia. Kokemus ja työskentely ulkomaisessa organisaatiossa lienee lisänneen heidän sitoumustaan kotiorganisaatiota eli ulkoasiainhallintoa kohtaan. Se, että vaihtovirkamiehille oli uskottu suhteellisen paljon vastuuta uusissa tehtävissään, voitaisiin tulkita niinkin, että suomalaisiin virkamiehiin luotetaan maailmalla.

### 5.3.10 Virkamiesvaihtokäytänteiden kehittäminen

Kyselyssä vaihtovirkamiehiltä tiedusteltiin, *tulisiko ulkoasiainhallinnon virkamiesvaihtokäytänteitä kehittää jollakin tavalla*. Heistä 100 % eli 13 oli sitä mieltä, että virkamiesvaihdon käytänteitä tulisi kehittää.



Lisäksi heiltä tiedusteltiin avoimella kysymyksellä mahdollisia kehitysehdotuksia, joita vaihtovirkamiehet antoivatkin useita. Painoarvonsa takia ne esitetään listauksena seuraavassa:

*"Enemmän mahdollisuuksia työskentelyyn toisissa organisaatioissa, myös tutkimuslaitoksissa ja yrityksissä." H<sub>1</sub>*

*"Niitä pitäisi lisätä tuntuvasti, ja vaihdot tulisi ehdottomasti ulottaa myös julkisen sektorin ulkopuolelle (mm. yritykset, järjestöt, tutkimuslaitokset)." H<sub>2</sub>*

*"Lyhytkin vaihto ennen varsinaista edustustopestiä samassa kaupungissa on erinomainen sijoitus tulevaan." H<sub>5</sub>*

*"Oman vaihtoni jälkeen järjestelmä muuttui siten, että virkamiesvaihdon jälkeen siirytään palvelemaan maan suurlähetystöön. Tämä on selkeä parannus aiempaan käytäntöön ja mahdollistaa kokemuksen hyödyntämisen työuralla välittömästi." H<sub>6</sub>*

*"Strategisempi, pidemmälle katsova ote, yhteyshenkilöt eritoten asemapaikalla, alku-, väli- ja loppukeskustelut. Mitä tavoiteltiin ja miten se saavutettiin." H<sub>7</sub>*

*"Virkamiesvaihdossa olleiden osaamista tulisi voida hyödyntää paremmin vaihdon jälkeen myös Helsingissä. Hallinnolle se on iso investointi ja olisi järkevää ottaa tästä enemmän irti." H<sub>8</sub>*

*"Toivoisin vaihto-ohjelmia olevan enemmän, ja että osallistumismahdollisuuksia tarjottaisiin useammille virkamiehille." H<sub>10</sub>*

*"Lähtevän virkamiehen briiffaamiseen voisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota." H<sub>11</sub>*

*"Laajempaa tiedottamista eri vaihtoehtoista." H<sub>12</sub>*

*"Virkamiesvaihto tulisi ottaa systemaattisemmaksi osaksi keskeisiä ulkomaankomennuksia (ennen siirtymistä komennukselle maahan)." H<sub>13</sub>*

Vaihtovirkamiesten antamat kehitysehdotukset virkamiesvaihtokäytänteistä nostavat esiin joitain empiriaosassa jo aiemmin esitettyjä aiheita. Vaihtovirkamiehet toivoisivat niin virkamiesvaihtomahdollisuuksia kuin niistä tiedottamista olevan paljon enemmän ja laajemmin. Tähän mennessä virkamiesvaihtoa on ilmeisesti enimmäkseen toteutettu eri valtioiden tai valtionhallintojen välillä, mutta virkamiesvaihdot voisivat kenties ulottua myös julkisen sektorin ulkopuolelle. Valtionhallinto saattaisi saada uusia ja innovatiivisia näkökulmia, kun vaihtovirkamiehiä lähetettäisiin tutustumaan yksityisiin organisaatioihinkin. Lisäksi vaihtovirkamiesten mielestä virkamiesvaihto tulisi edeltää varsinaista ulkomaan komennusta, jolloin se palvelisi sijoituksenomaisesti niin virkamiestä itseään kuin myös ulkoasiainhallintoa. Olisi myös tärkeää, että vaihtovirkamiehet saisivat jakaa oppimaansa myös toimintayksiköissään, ja miksei koko organisaatiossaan UH:ssa, mikä varmasti kerryttäisi virkamiesvaihdosta saatua pääomaa organisaatiolle.

Kuten teoriaosuuden 4.2 luvussa viitattiin asiaan, UH:n virkamiesvaihdolle voisi olla hyödyllistä laatia yksinkertainen kirjallinen perussuunnitelmapohja. Virkamiesvaihdot voisivat kuitenkin yksityiskohdiltaan olla yksilöllisesti suunniteltuja. Tätä tukee myös erään vaihtovirkamiehen ehdotus, joka esitetään seuraavassa:

*"Jonkinlainen perussapluuna olisi varmaan mahdollista rakentaa, jolloin ihan kaikkea ei tarvitsisi miettiä alusta asti." H<sub>9</sub>*

Viimeiseksi vaihtovirkamiehiltä kysyttiin avoimella kysymyksellä, *haluaisivatko he lähteä vielä uuteen kansainväliseen virkamiesvaihtoon*. Vastajista 69 % eli yhdeksän olisi valmiita lähtemään uuteen virkamiesvaihtoon. Niiltä, jotka olisivat valmiita lähtemään uuteen virkamiesvaihtoon, tiedusteltiin lisäksi, *mihin maahan he haluaisivat lähteä*. Seuraavassa on esimerkkejä heidän vastauksistaan:

*"Mikä vain tehtävien kannalta kiinnostava paikka, esim. Yhdysvallat, isompi Euroopan maa, EU tai YK." H<sub>1</sub>*

*"Maa ei ole oleellinen kysymys, vaan se, missä määrin kohteena oleva organisaatio kehittäisi omaa osaamistani." H<sub>2</sub>*

*"Uskon, että mahdollisimman laaja-alainen kokemuspohja tekee meistä parempia UH:n virkamiehiä. - Osallistuisin mielelläni pohjoismaiseen virkamiesvaihtoon."* H<sub>10</sub>

*"Pohjoismainen virkamiesvaihto kiinnostava."* H<sub>11</sub>

*"Voisin kuvitella virkamiesvaihtoa osana siirtymistä ulkomaanedustustoon, tai johonkin kansainväliseen neuvotteluprosessiin tai EU-puheenjohtajuustehtäviin."* H<sub>13</sub>

Vastausten perusteella voitaneen todeta vaihtovirkamiehiä kiinnostavan virkamiesvaihtokohteina eniten Pohjoismaat, EU, YK, Eurooppa ja Yhdysvallat. Vaihtovirkamiehet kokenevat tärkeäksi myös sen, että uusi virkamiesvaihto olisi kytköksissä tuleviin tehtäviin. Kansainvälisen virkamiesvaihdon toivottaisiin olevan säännöllisempi osa ulkoasiainhallinnon normaalia tehtäväkiertoa. On kuitenkin toinen kysymys, lie-neekö tällaiselle järjestelylle tarpeeksi resursseja ja mahdollisuuksia.

Lisäksi vaihtovirkamiehiltä kysyttiin, *miten ulkoasiainhallinto hyötyisi näistä mahdollisista tulevista virkamiesvaihdosta*. Seuraavassa esitetään esimerkkejä heidän avoimista vastauksistaan:

*"Lisää vaikutusta organisaatiossa, johon lähetetään ja lisää osaamista omassa organisaatiossa."* H<sub>1</sub>

*"Samalla kun saisimme lisää tietoa ja verkostoja, myös antaisimme tietoa, kokemusta, näkemystä ja verkostoja."* H<sub>3</sub>

*"Koen, että ministeriö hyötyy vaihdoista osaavamman henkilöstön muodossa. Erilaiset mahdollisuudet työuralla pitävät motivaatiota myös korkealla. Me vaihtovirkamiehet toimimme myös maamme käyntikortteina ja tuomme suomalaista ajattelua ja arvoja muiden tietoisuuteen."* H<sub>10</sub>

*"Uusia verkostoja, syvällisempää näkemystä, positiivista näkyvyyttä. Luottamusta, joka on yhä kallisarvoisempi voimavara."* H<sub>11</sub>

Vastausten perusteella vaikuttanee siltä, että vaihtovirkamiehet pitävät niin verkostoitumista kuin luottamuksen rakentumista virkamiesvaihdon tärkeinä hyötyinä. Vaihtovirkamiesten mielestä virkamiesvaihto toimii myös vastavuoroisesti, eli ulkoasiainhallinnon vaihtovirkamiehet voivat samalla välittää omaa osaamistaan vastaanottavalle organisaatiolle. Kansainvälinen virkamiesvaihto tuo todennäköisesti *lähetettävälle organisaatiolle* uusia verkostoja ja uusia yhteistyömahdollisuuksia. *Vastaanottava organisaatio* hyötynee vaihdosta saadessaan ylimääräisen työntekijän, joka tuo uusia näkökulmia ja osaamista sekä vahvistaa yhteistyökumppanuutta. Virkamiesvaihto haastanee ja kehittänee *vaihtovirkamiestä* monipuolisesi sekä varmaankin tukee häntä uusissa virkatehtävissään. Lisäksi vaihtovirkamies edistää Suomesta välittyvää kuvaa vaihto-organisaatiolle ja tätä kautta toiseen valtioon virkamiesvaihdossaan. Virkamiesvaihtojen avulla luottamus vahvistunee maiden hallintojen välillä, mikä voinee tuoda Suomelle enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Vaihtovirkamiesten on todennäköisesti mahdollista aistia ja oppia toisten organisaatioiden ja valtion hallintojen sisällä asioita, ja näin ollen vaikuttaa toisiin organisaatioihin. Virkamiesvaihto saattaa myös edistää niin sanotun hiljaisen tiedon välittymistä eri maiden välillä.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia, miten Suomen ulkoasiainhallinnossa toteutetaan kansainvälistä virkamiesvaihtoa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä hyötyjä kansainväliset virkamiesvaihdot ovat tuoneet niin ulkoasiainhallinnolle lähettävänä organisaationa kuin sen vaihtoon lähetetyille virkamiehille. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia UH:n vaihtovirkamiehillä on ollut heidän virkamiesvaihdossaan. Työn osatavoitteena oli myös saada selville, miten ulkoasiainhallinnon toteuttamaa pohjoismaista yhteistyötä voisi mahdollisesti edistää virkamiesvaihdon avulla. Aineiston kerääminen toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä käyttäen puolistrukturoitua e-lomakekyselyä, johon osallistui 13 ulkoasiainhallinnon kansainvälisessä virkamiesvaihdossa ollutta virkamiestä. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli ulkoasiainhallinnon henkilöstösuunnitteluyksikkö.

Opinnäytetyön alussa esitettyyn seitsemään tutkimuskysymykseen saatiin kattavasti vastauksia niin teoriaosuuden kuin empiriaosuuden kautta. Tutkimuskysymykset rajasivat työn aihealueen kokonaisuuden. Opinnäytetyön tarkoituksen kannalta tärkeimpiä vastauksia saavutettiin varsinaisissa tutkimustuloksissa *luvussa 5*, jossa myös esitetään osa selvityksessä saaduista johtopäätöksistä.

### ***Johtopäätökset***

Johtopäätöksinä voitaneen aluksi todeta, että ulkoasiainhallinnon vaihtovirkamiehet kokevat virkamiesvaihdon *arvokkaana kokemuksena, erinomaisena mahdollisuutena* sekä *tilaisuutena* kokea ja oppia uutta. Jokaiselle vaihtovirkamiehelle virkamiesvaihto jäänee mieleen positiivisena kokemuksena, vaikka haasteiltakaan ei vältyttäne. Opinnäytetyön teoriaosassa kerrottiin, miten virkamiesvaihto voi voimaannuttaa virkamiehiä ja kehittää heidän ammatillista osaamistaan.

Aineiston perusteella selvisi sekin, että vaihtovirkamiehet halusivat kehittää ulkoasiainhallinnon *kansainvälisen virkamiesvaihdon käytänteitä*. Voi olla, että käytänteissä on ollut tiettyjä puutteita koko virkamiesvaihtoprosessin osalta. Erityisesti seuraavat aiheet nousivat esiin useamman kerran opinnäytetyön empiirisessä osuudessa: virkamiesvaihtoon liittyvä suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen, useammat virkamiesvaihtomahdollisuudet, virkamiesvaihtojen liittäminen ulkomaankomennusten yhteyteen sekä vaihtovirkamiesten valmentaminen virkamiesvaihtoon lähtemisessä. Lisäksi vaihtovirkamiehet kokisivat niin koti- kuin vaihto-organisaation nimetyt yhteyshenkilöt tärkeänä tukena virkamiesvaihdon aikana.

UH:n vaihtovirkamiehet lienevät kaipaavan *enemmän suunnitelmallisuutta ja asetettuja tavoitteita* virkamiesvaihdolleen. Aineiston mukaan UH:n virkamiehillä vaihtokokemus on voinut jäädä pintapuoliseksi juuri sen vuoksi, että virkamiesvaihdolle asetetut tavoitteet eivät välttämättä ole heille olleet selviä, tai jos UH ja vaihto-organisaatio eivät olleet sopineet tarpeeksi selkeitä tavoitteita vaihdolle. Vaikuttaisi-kin siltä, että tavoitteet lienevät olleen sovittuja vain ulkoasiainhallinnon ja vaihto-organisaation kesken, eikä asianomainen vaihtovirkamies ole aina ollut mukana suunnittelussa itseään koskevassa virkamiesvaihdossa. Teoria kuitenkin vahvistaa käsitystä siitä, että hyvin suunniteltu ja tavoitteellinen virkamiesvaihto hyödyttää

kaikkia virkamiesvaihtoon liittyviä osapuolia eli lähettävää organisaatiota, vaihtovirkamiestä ja vastaanottavaa organisaatiota. Virkamiesvaihdon suunnitelmat tulisi kuitenkin laatia yhdessä ja siten sitouttaa kaikki virkamiesvaihdon osapuolet vaihdon tavoitteisiin. Toisaalta empirian mukaan UH:n vaihtovirkamiehet kokenevat, että tavoitteet saavutettaisiin heidän virkamiesvaihdossaan hyvin, mikä on ristiriitaista, jos tavoitteet eivät alun perinkään olleet selvillä.

Opinnäytetyön kyselyn tulosten perusteella paljastui myös se, ettei UH:n virkamiesvaihdossa olisi *yhtenäistä ja alustavaa suunnitelmapohjaa*. Jokainen virkamiesvaihto ilmeisesti toteutetaan alusta alkaen yksilöllisesti. Tällöin ei kaiketi voida puhua virkamiesvaihtokäytänteistä vaan ennemminkin yksittäisistä virkamiesvaihtoprojekteista. Empirian mukaan alustava suunnitelmapohja voisi kuitenkin olla eduksi virkamiesvaihdon suunnittelussa ja vaihtoprosessin eri vaiheissa. Tätä vahvistaa myös teoria, jonka mukaan virkamiesvaihdolle olisi tärkeää tehdä selkeä kirjallinen suunnitelma.

Ulkoasiainhallinnon vaihtovirkamiehet toivonevat *virkamiesvaihtomahdollisuuksia* olevan enemmän. Virkamiesvaihtoja voisi mahdollisesti toteuttaa myös muiden julkisten organisaatioiden välillä sekä myös yksityisen sektorin puolelle. On todennäköistä, että tämänkaltaisia eri sektoreiden ylittäviä virkamiesvaihtoja ei ole toteutettu aiemmin UH:ssa. Teorian mukaan virkamiesvaihto avaa uusia näkökulmia vaihtovirkamiehille ja osaamisen jakamista kotiorganisaatiossa, kun vaihtovirkamies työskentelee uudessa työyhteisössä ja toisenlaisten työskentelytoimintatapojen parissa. Empirian mukaan toimintatavat voinevat olla suuria jo lähimaiden välillä – entäpä lähioorganisaatioiden kesken?

Olisi tärkeää lähettää enemmän suomalaisia virkamiehiä myös *virkamiesvaihtoihin toisiin Pohjoismaihin*. UH:n virkamiehet lienevät hyvin kiinnostuneita pohjoismaisesta yhteistyöstä ja kokenevat Pohjoismaihin suuntautuvat virkamiesvaihdot hyödyllisinä työmuotoina pohjoismaisen yhteistyön syventämiseksi. UH:n virkamiehet pitänevät muita Pohjoismaita tärkeinä ja lähimpinä yhteistyökumppaneinaan. Tämän opinnäytetyön teorian mukaan pohjoismainen virkamiesvaihto edistää esimerkillisellä tavalla pohjoismaista yhteistyötä. Pohjoismaihin suuntautuvia virkamiesvaihtoja

tulisi UH:n lisätä ja se voinee myös harkita pohjoismaisen virkamiesvaihto-ohjelman hyödyntämistä tulevissa Pohjoismaihin suuntautuvissa virkamiesvaihdossa.

Empiriaosuudessa nousi esille myös se, että UH:n vaihtovirkamiehet toivonevat *vaihdon vastaanottavan organisaation olevan valmistautuneempi* virkamiesvaihtoon. Olisi tärkeää, että perehdyttäminen hoidettaisiin hyvin vaihto-organisaatiossa, jotta vaihtovirkamies sisäistäisi mahdollisimman nopeasti uudet työtehtävänsä ja työyhteisönsä. Teoria tukee tätä, sillä hyvällä perehdyttämisellä sujuvoitetaan vaihtovirkamiehen oppimista ja perehtymistä työtehtäviinsä. Tämä myös vaikuttanee vaihtovirkamiehen onnistuneeseen kokonaiskokemukseen virkamiesvaihdosta.

*Ulkoasiainhallinnon kansainvälisten virkamiesvaihtojen* sisällöt voivat olla vaihtovirkamiehillä erilaisia. Empiria todentanee niiden olevan yksilöllisiä, sillä aineiston perusteella saadut vaihtovirkamiesten vastaukset kertovat hyvin erilaisista kokemuksista virkamiesvaihdosta. Näiden vastausten perusteella lienee ilmeistä, että kaikki UH:n vaihtovirkamiehet ovat ehkä kokeneet virkamiesvaihdot antoisina ja hyödyllisinä. Teoriaosuudessa kerrotaan, että virkamiesvaihto tuottaa monenlaisia hyötyjä niin virkamiehelle kuin organisaatiolle. Tämä tukenee myös tämän opinnäytetyön tuloksia.

Virkamiesvaihdon aikana UH:n vaihtovirkamiehet saattavat tarvita *yhteydenpitoa* tai *tukea* omalta organisaatioltaan. Virkamiesvaihtoon lähtevälle virkamiehelle vertais-tuen saaminen kokeneemmalta vaihtovirkamieheltä koettaneen arvokkaana. Mentoroinnin tapainen tuki ehkä auttaisi virkamiestä niin virkamiesvaihtoon valmentautumisessa kuin vaihdon aikaisessa yhteydenpidossa kotiorganisaatioonsa. Myös teoria tukee tätä, sillä kokeneemmilta vaihtovirkamiehiltä voisi vaihtoon lähtevä virkamies saada arvokkaita neuvoja, jotka auttaisivat häntä uusissa haasteissa. Lisäksi virkamiesvaihdossa saattanee käydä niinkin, että vaihtovirkamies jää erilleen kotiorganisaationsa kollegoista ja sen tapahtumista virkamiesvaihdossa ollessaan. Vieraassa työympäristössä vaihtovirkamiehelle hänen oman organisaationsa tuki saattaa kuitenkin olla merkittävää. Tämän vuoksi mentorityylistä tukea olisi ehkä hyvä toteuttaa UH:n virkamiesvaihtojärjestelyissä.

UH:n vaihtovirkamiehet kokenevat virkamiesvaihdon toimivan erinomaisena sijoituksena *ennen siirtymistään ulkomaan komennukselle*. Virkamiesvaihto avannee vaihtovirkamiehelle ainutlaatuisen mahdollisuuden tutustua kyseisen maan hallintoon ja päätöksentekoon vaihto-organisaatioissa. Siitä lienee hyötyä virkamiehen tulevissa työtehtävissä silloin, jos hän siirtyy samassa maassa sijaitsevaan Suomen ulkomaanedustustoon. Tästä syystä voitaneen ehdottaa, että virkamiesvaihtoja lisättäisiin niin, että ne edeltäisivät UH:n virkamiesten ulkomaankomennuksia.

Näiden edellä esitettyjen, tulosten perusteella nousseiden johtopäätösten perusteella voidaan tiivistäen ehdottaa ulkoasiainhallinnon henkilöstösuunnittelulle, että *ennen* virkamiesvaihtoa lienee tärkeää huolehtia virkamiesvaihtoon lähetettävän virkamiehen riittävästä valmennuksesta ja selventää hänelle vaihdon tavoitteet. Lisäksi voinee olla hyödyllistä nimetä yhteyshenkilöt eli niin sanotut mentorit niin koti- kuin vastaanottavassa organisaatioissa, jotka säännöllisesti tarkistaisivat yhdessä vaihtovirkamiehen kanssa tavoitteiden etenemistä ja vaihtovirkamiehen jaksamista *virkamiesvaihdon aikana*. Virkamiesvaihtojakson *jälkeen* lienee hyödyllistä käydä keskustelu vaihtovirkamiehen kanssa ja arvioida yhdessä, saavutettiin virkamiesvaihdolle asetettuja tavoitteita. Sekin on huomionarvoista, että miten virkamiesvaihdossa olleen virkamiehen uusi osaaminen voitaisiin hyödyntää entistä paremmin Suomen ulkoasiainministeriössä. Virkamiehen virkamiesvaihtoon lähettäminen on lähettävälle organisaatiolle suuri kuluerä, koska virkamiesvaihdon aikana se maksaa vaihtovirkamiehelle palkan, vaikka työpanoksen tuotos siirtyy toiselle organisaatiolle. Siksi virkamiesvaihtoa tulisi ehkä suunnitella entistäkin paremmin, jotta tästä ”sijoituksesta” saataisiin enemmän hyötyä irti myös Suomen UH:ssa.

### ***Opinnäytetyön validiteetti ja reliabiliteetti***

Tämän opinnäytetyön validiteetti voidaan todeta suhteellisen riittäväksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Opinnäytetyössä tehtyyn kyselyyn osallistui 13 ulkoasiainhallinnon vaihtovirkamiestä, vaikka tarkkaa tietoa ei ole siitä, kuinka monia vaihtovirkamiehiä UH:ssa kaiken kaikkiaan on. Henkilöstösuunnitteluyksikön arvion mukaan vaihtovirkamiehiä olisi UH:ssa joitain kymmeniä. Kyselyyn osallistujien määrän suhde verrattuna arvioituun kokonaisvirkamiesvaihtojen määrään vahvistanee kuitenkin työn validiteettia. Toisaalta, koska ulkoasiainhallinnon toteuttamaa



virkamiesvaihtoa ei ole tutkittu aiemmin, tämän selvityksen tuloksia ei voi verrata aiempiin tuloksiin. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei olekaan koskaan hakea tyhjentävää vastausta tutkitusta aiheesta, vaan sen kautta etsitään lisää tietoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Näin ollen tämän opinnäytetyön kautta saadut tulokset voivat olla suuntaa-antavia.

Opinnäytetyön reliabiliteetti eli luotettavuus on hyvä, koska koko aineistonkeruuprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, avoimesti ja selvästi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teoriaosuuden teoriapohjassa käytetyt henkilökohtaiset tiedonannot saatiin asiantuntijoilta, joilla on vahva kokemus edustamistaan aihealueista. Kaikki henkilökohtaiset tiedonannot litteroitiin ja tarkastutettiin tiedonantaneilla. E-kyselyyn osallistuneiden virkamiesten vastaukset käsiteltiin täysin nimettöminä ja luottamuksella. Lisäksi opinnäytetyön toimeksiantajan edustaja on tarkastanut ja todennut työn sisällön oikeaksi. Tämä opinnäytetyö on pääasiassa saavuttanut sille alussa asetetut tavoitteet.

### ***Jatkotutkimusaiheet***

Tämän opinnäytetyön kyselyn perusteella saavutettiin tärkeitä tietoja kansainvälisen virkamiesvaihdon tuottamista hyödyistä niin ulkoasiainhallinnolle lähettävänä organisaationa kuin sen vaihtovirkamiehille. Tulokset voinevat auttaa ulkoasiainhallinnon henkilöstösuunnitteluyksikköä virkamiesvaihtokäytänteiden kehittämässä. Kansainvälistä virkamiesvaihtoa on tutkittu suhteellisen vähän, joten aiheen jatko- ja tarkennusselvityksiin olisi kenties aiheita. Ensimmäisenä jatkotutkimuksen aiheena ehdotetaan selvitettäväksi sitä, että minkä tyyppistä mentorointia vaihtoon lähtevät virkamiehet toivoisivat niin virkamiesvaihtoa ennen kuin virkamiesvaihdon aikana. Toisena jatkotutkimusaiheena ehdotetaan tutkittavaksi sitä, minkälaisia kulttuurishokkeja vaihtovirkamiehet ja heidän perheensä ovat mahdollisesti kohdanneet virkamiesvaihdon aikana uudessa kulttuurissa. Lisäksi ehdotetaan tutkittavaksi sitä, miten vaihtovirkamiehen paluu kotiorganisaatioonsa on sujunut ja miten hänen kokemuksensa on saatu hyödynnettyä kotiorganisaatiossa.

## LÄHTEET

Alastalo, M., Alaterä, T.J., Antikainen, S., Borg, S., Ellonen, N., Keckman-Koivuniemi, H., Mattila, M., Paaso, E., Pasanen, T. & Sivonen, J. 2010. Kvanti-MOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 3.4.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>

Bensaou, B., Cuypers I., Ertug, G. & Noorderhaven, N. 2013. Trust between international joint venture partners: effects of home countries. *Journal of international business studies*, Vol 44, Issue 3, 263–282. Viitattu 21.4.2017. <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2013.6>

Blalock, B. 2013. *Dare: Straight talk on confidence, courage and career for women in charge*. San Francisco, CA, USA: John Wiley and Sons. Viitattu 30.4.2017. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=1394303>

Csikszentmihalyi, M. & Seligman, M. E. P. 2014. Positive psychology: an introduction. Teoksessa M. Csikszentmihalyi (toim.) *Flow and the foundations of positive psychology*, 279–295. Claremont, CA, USA: Springer. Viitattu 21.4.2017. <http://download.springer.com/static/pdf/586/bfm%253A978-94-017-9088-8>

e-Diplomatin [www.sivut](http://www.sivut). Viitattu 4.4.2017. <http://www.ediplomat.com>

Fullér, R., Canós-Darós, L. & Canós-Darós, M-J. 2012. Transparent fuzzy logic based methods for some human resources problems. *Revista Electrónica de Comunicaciones y Trabajos de ASEPUMA*. Vol 13, 27-41. Viitattu 8.4.2017. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/45635/>

Göransson, P. 2017. Senior strategic HR development officer, Swedish Council for Higher Education. Palaveri. Henkilökohtainen tiedonanto 15.3.2017.

Heathfield, S. 2016. What people want from work: Motivation. *The Balance* 18.8.2016. Viitattu 14.4.2017. <https://www.thebalance.com>

Hellsten, K. 2009. *Ulkomaantyö*. Helsinki: Cc Lakimiesliiton Kustannus.

Johnson, W. B. & Ridley, C.R. 2015. *The elements of mentoring – Revised edition*. 7 Chapter: Be a teacher and a coach. 2. uud. p. New York, USA: St Martin's Press. <https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=XN1oCAAQBAJ&oi>

Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä – ajetaanko tandemilla? 2. uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Keskinen, S. 2005. *Alaistaito – Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätiö. Kunnallisan alan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Viitattu 14.4. 2017. <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2059.pdf>

Kielilaki 6.6.2003/423 muutoksineen.

Kielitaitolaki eli laki julkisyhteisöjen henkilöstöltä vaadittavasta kielitaidosta 6.6.2003/424 muutoksineen.

Koskinen, S. & Kulla, H. 2016. Virkamiesoikeuden perusteet. 7. uud. p. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 4.3.2017. <http://verkkokirjahylly.almatalent.fi>.

Kupias, P. 2011. Perehdyttäminen ulkoasiainhallinnossa. Helsinki: HAL-10 ja Ulkoasiainhallinto.

Laki kansainvälisistä tietoturvallisuusvelvoitteista 24.6.2004/588 muutoksineen.

Mahjoub, M. 2013. ”Tulin takaisin pursuten uusia ideoita työyhteisöni kehittämiseksi” – Yksilöiden ja organisaatioiden asiantuntijuuden kehitys virkamiesvaihdossa. Kansainvälisen liikkuvuuden yhteistyön keskus CIMOn julkaisuja 11/2013. Viitattu 5.3. <http://www.cimo.fi/palvelut/julkaisut/selvitykset/virkamiesvaihtoselvitys>

Mantere, S. 2011. Experiences of Civil Servant Exchange in the Netherlands during Autumn 2011. Viitattu 2.4.2017. [http://www.fig.net/resources/proceedings/fig\\_proceedings/fig2012/papers/ts021/TS02L\\_mantere\\_5819.pdf](http://www.fig.net/resources/proceedings/fig_proceedings/fig2012/papers/ts021/TS02L_mantere_5819.pdf)

Michelsson, C. ’Mikä on kiertävä suurlähettiläs?’. Etelä-Kaukasialla kiertämässä – suurlähettiläs Christer Michelssonin blogi. 11.2.2014. Viitattu 4.4.2017. <https://blogit.ulkoministerio.fi/etelakaukasialla/>

Perustuslaki 11.6.1999/731 muutoksineen.

Pitkäranta, A. 2009. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Satakunnan ammattikorkeakoulun oppimateriaali. Viitattu 17.11.2016. [https://moodle2.samk.fi/pluginfile.php/261865/mod\\_resource/content/1/kvali/Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyoeikirja\\_2009.pdf](https://moodle2.samk.fi/pluginfile.php/261865/mod_resource/content/1/kvali/Laadullisen_tutkimuksen_tyoeikirja_2009.pdf)

Pohjoismaisen ministerineuvoston www-sivut. 2017. Viitattu 10.3.2017. <http://www.norden.org/fi/pohjoismaiden-ministerineuvosto>

Rix, M. 2010. Nordisk Tjenestemandsudveksling – et skoleeksempel på nordisk samarbejde. Evaluering 2010. Pohjoismaisen ministerineuvoston selvitys vuodelta 2010.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.4.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Sinkkonen, R. 2009. Onnistu ulkomaan komennuksissa. Helsinki: WSOYpro

Stoltenberg, T. 2009. Nordic cooperation on foreign and security policy - Proposals presented to the extraordinary meeting of Nordic foreign ministers in Oslo on 9 February 2009. Viitattu 8.4.2017. <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/UD/Vedlegg/nordicreport.pdf>

Suihkonen, R. 2017. Niinistö: Yhteistyötä Ruotsin kanssa myös kriiseissä. Keski-suomalainen 12.1.2017. Viitattu 4.4.2017. <http://www.ksml.fi>

Teir, M. 2017. Lähetystöneuvos, ulkoasiainhallinnon henkilöstösuunnitteluyksikkö. Videopalaveri. Henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2017.

Trochim, W. 2006. Research methods – knowledge base. Viitattu 1.4.2017. <http://www.socialresearchmethods.net/kb/contents.php>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ukkonen, R. 2008. Virkamiesvaihto valtion henkilöstölle. Powerpoint-esitys KV-hallinnon kevätpäivillä 12.–15.5.2008.

Ukkonen, R. 2017. Vastaava asiantuntija, Opetushallitus. Puhelinpalaveri. Henkilökohtainen tiedonanto 24.2.2017.

Ulkoasiainhallinnon henkilöstötilinpäätös 2015. 2016. Helsinki: Ulkoasiainministeriö. Viitattu 4.3.2017. <http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=159051&GUID={C8C5E650-DA31-4C32-8D88-AEA0ECA3D229}>

Ulkoasiainhallintolaki 25.2.2000/204 muutoksineen.

Ulkoasiainministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma sekä kehusehdotus 2017-2020. 2016. Viitattu 25.3.2017. <http://www.formin.fi/public/download.aspx?ID=147040&GUID={85C4FAEE-7A91-446B-9D6A-1B1363BD1452}>

Ulkoasiainministeriön työjärjestys 28.8.2008/550 muutoksineen.

Ulkoasiainministeriön www-sivut. 2015. Viitattu 18.2.2017. <http://formin.finland.fi>

Ulkoasiainministeriön www-sivut. 2016. Viitattu 25.3.2017. <http://formin.finland.fi>

Ulkoasiainministeriön www-sivut. 2017. Viitattu 4.4.2017. <http://formin.finland.fi>

Ulkoministeriön henkilöstösuunnittelun muistio 27.5.2013

Valter valtioneuvoston termipankki. 2017. Viitattu 22.4.2017. <https://mot.kielikone.fi/mot/valter/netmot.exe>

Valtiokonttorin www-sivut. 2017. Viitattu 4.3.2017. <http://www.valtiokonttori.fi>

Valtiolle.fi – www-sivut. 2015. Viitattu 4.3.2017. <https://www.valtiolle.fi>

Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750 muutoksineen.

Valtioneuvoston asetus ulkoasiainhallinnosta 1.3.2000/256 muutoksineen.

Valtioneuvoston selonteko. 2016. Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka. Valtioneuvoston julkaisuja 5/2012. Viitattu 25.3.2017. <http://www.finlandnato.org/public/download.aspx?ID=159271&GUID=%7BB084DC8B-BF65-4B64-A1A7-7E5E108F0753%7D>

Valtioneuvoston www-sivut. n.d. Viitattu 30.4.2017. <http://valtioneuvosto.fi>

Valtionhallinnon henkilökierto-opas. 2012. Valtioneuvosto: Valtiovarainministeriö. Viitattu 4.3.2017.

<http://vm.fi/documents/10623/307719/Valtionhallinnon+henkil%C3%B6kierto-opas/e3892bac-eed7-4c05-8fb5-7e9d364eadeb>

Valtiovarainministeriö. 2012. Kohti strategisempaa, kevyempää, poikkihallinnollisempaa ja yhtenäisempää tulosohjausta – Tulosohjauksen kehittämishankkeen loppuraportti. Valtioneuvosto: Valtiovarainministeriö. Valtiovarainministeriön julkaisuja 21/2012. Viitattu 25.3.2017.

<http://vm.fi/documents/10623/307545/Tulosohjauksen+kehitt%C3%A4mishankkeen+loppuraportti.pdf/>

Valtiovarainministeriön www-sivut. 2016. Henkilöstösuunnittelu. Viitattu 25.3.2017. <http://vm.fi>

Warjovaara, R. 2017. Lähetystöneuvos, ulkoasiainhallinnon henkilöstösuunnitteluyksikkö. Videopalaveri 14.3.2017.

## LIITE 1

## KYSELYN SAATEKIRJE

*Hej!*

Valmistun tänä keväänä julkishallinnon tradenomiksi Satakunnan ammattikorkeakoulusta, ja olen parhaillaan laatimassa kansainvälistä virkamiesvaihtoa käsittelevää opinnäytetyötäni.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii ulkoasiainhallinnon henkilöstösuunnittelu-yksikkö, jonka henkilöstösuunnittelija Riku Warjovaara on alustavasti ottanut Sinuun yhteyttä tähän opinnäytetyöhöni kyselyyn liittyen. Koska olet ollut tai olet parhaillaan kansainvälisessä virkamiesvaihdossa, ovat kokemuksesi ja vastaamisesi arvokkaita.

Kysely sisältää teemoittain eteneviä monivalintakysymyksiä, joiden tarkentaviin avoimiin kysymyksiin toivoisin Sinun myös vastaavan. Avoimien vastaustesi avulla pystyn analysoimaan tuloksia syvemmin ja auttamaan siten myös henkilöstösuunnittelu-yksikköä kehittämään virkamiesvaihtoa.

Vastaaminen kestää 15–20 minuuttia, vastaukset käsitellään nimettöminä.

***Kiitos osallistumisestasi ja mitä parhainta kevättä!***

Ystävällisin terveisin, ja lisätietoja kyselystä:

Niina Malmila

p. +xx xxx xxx xxxx

etunimi.sukunimi@student.samk.fi

Satakunnan ammattikorkeakoulu / Liiketalous

Risto Rytin katu 70

32700 Huittinen

## KYSELYLOMAKE

## TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli  Nainen  Mies
2. Ikä  Alle 30  30–36  37–43  44–50  51–57   
58–
3. Koulutus
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Jokin muu, mikä?
- 

## ULKOASIAINHALLINTO

4. Kuinka hyvin tunnet ulkoasiainhallinnon organisaationa? Valitse yksi vaihtoehto.
- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Melko hyvin
- En juurikaan
- En ollenkaan
5. Millaisena koet ulkoasiainhallinnon toteuttaman tehtäväkiertojärjestelyn? Valitse yksi vaihtoehto.
- Erittäin hyvänä
- Hyvänä
- Melko hyvänä
- En kovinkaan hyvänä
- En ollenkaan hyvänä
- a) Jos et pidä hyvänä, niin miksi?
-

---

6. Kuinka kauan olet ollut virkamiehenä ulkoasiainhallinnossa? Valitse yksi vaihtoehto.

- alle 5 v  5 – 10 v  11 – 15 v  16 – 20 v  21 – 25 v  yli 25 v

7. Millä ulkoasianhallinnon virkamiesuralla olet tällä hetkellä?

Yleisuralla, josta valitse joko hallintoura tai diplomaattiura:

- Hallintouralla  Diplomaattiuralla

Erityisvirkamiehenä

a) Jollain muulla, millä?

---

b) Oletko ollut samalla virkamiesuralla ulkoasiainhallinnossa koko virkamiesurasi ajan? Valitse vaihtoehdoista toinen.

- Kyllä  En
- 

#### KANSAINVÄLINEN VIRKAMIESVAIHTO

Seuraavissa kysymyksissä tiedustellaan kokemuksistasi virkamiesvaihdostasi, joissa ”viimeisimmällä” tarkoitetaan viimeisintä, jos olet osallistunut useampiin, tai juuri tämän hetkistä, jos olet parhaillaan vaihdossa, tai ainoata virkamiesvaihtoasi.

8. Kuinka hyvin tunnet seuraavat kansainväliset virkamiesvaihto-ohjelmat? Vastaa kohtiin a), b) ja c).

a) Kansainvälinen virkamiesvaihto (järjestäjänä OPH, entinen CIMO)?

- Erittäin hyvin  
 Hyvin  
 Melko hyvin  
 En juurikaan  
 En ollenkaan

Jos tunnet tämän ohjelman, niin mistä johtuen?



---

---

b) Pohjoismainen virkamiesvaihto (järjestäjänä Pohjoismainen ministerineuvosto)?

- Erittäin hyvin  
 Hyvin  
 Melko hyvin  
 En juurikaan  
 En ollenkaan

Jos tunnet tämän ohjelman, niin mistä johtuen?

---

---

c) Kahdenkeskisiin suhteisiin perustuva virkamiesvaihto?

- Erittäin hyvin  
 Hyvin  
 Melko hyvin  
 En juurikaan  
 En ollenkaan

Jos tunnet tämän ohjelman, niin mistä johtuen?

---

---

9. Mitä edellä mainittua ohjelmaa tai ohjelmia (kts. 8. a), b), c)) virkamiesvaihdossasi tai -vaihdoissasi käytettiin? Jos olet ollut useammassa, mainitse kaikki ohjelmat.

---

---

---

10. Kuinka monta kertaa olet ollut kansainvälisessä virkamiesvaihdossa ulkoasianhallinnon tai jonkun muun organisaation kautta? Valitse yksi vaihtoehto.

- 1 kerran    2 kertaa    3 kertaa    yli 3 kertaa

11. Missä maassa / maissa olet ollut kansainvälisessä virkamiesvaihdossa ja kuinka kauan?

a) Maa / aika (v, kk)?

---



---

b) Miksi hait virkamiesvaihtoon tähän maahan / näihin maihin?

---



---



---

c) Kiinnostaako sinua pohjoismainen virkamiesvaihto?

Ei

Kyllä, mistä johtuen?

---



---

12. Millaisia hyötyjä sinä itse tai oma organisaatiosi on saanut viimeisimmästä kansainvälisestä virkamiesvaihdostasi? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

Henkilökohtaista verkostoitumista

Uusia henkilökohtaisia työtoimintatapoja

Kielitaitoa

Rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin

Työmotivaation lisääntymistä

Uusia omia urasuunnitelmia

Osaamisen kehittymistä omalla hallinnonalalla

Henkilökohtaista kansainvälistymistä

Uusien organisatoristen käytänteiden mallintamista

Yhteistyön kehittämistä oman ja vaihto-organisaation välillä

Organisatoristen verkostojen luomista

Organisaation asiantuntijuuden kehittymistä

a) Jotain muuta, mitä?

---

---

---

13. Kuinka hyvin sinua ohjeistettiin lähettävän organisaatiosi eli ulkoasiainhallinnon tavoitteista ennen viimeisintä virkamiesvaihtoa? Valitse yksi vaihtoehto.

Erittäin hyvin

Hyvin

Melko hyvin

Ei juurikaan

Ei ollenkaan

a) Jos tavoitteita tulisi ohjeistaa paremmin, niin miten?

---

---

---

14. Kuinka hyvin mielestäsi lähettävän organisaation eli ulkoasiainhallinnon tavoitteet toteutuivat viimeisimmässä virkamiesvaihdossasi? Valitse yksi vaihtoehto.

Erittäin hyvin

Hyvin

Melko hyvin

Ei juurikaan

Ei, koska en tuntenut tavoitteita

a) Seurattiinko tavoitteiden toteutumista viimeisimmän virkamiesvaihtosi aikana?

Valitse toinen vaihtoehtoista.

Ei

Kyllä, miten?

---

---

15. Olisitko halunnut ulkoasiainhallinnon henkilöstösuunnitteluyksilöltä enemmän suunnittelua / tietoa ennen virkamiesvaihtoa? Valitse vaihtoehtoista toinen.

En, sain suunnittelua / tietoa riittävästi

Kyllä, mitä?

---

---

16. Olisitko halunnut omalta organisaatioltasi enemmän tukea (esimerkiksi yhteydenpitoa) virkamiesvaihtosi aikana? Valitse vaihtoehdoista toinen.

En, sain tukea riittävästi

Kyllä, mitä?

---

---

---

17. Kuinka hyvin vastaanottava organisaatio oli mielestäsi valmistautunut virkamiesvaihtosi? Valitse yksi vaihtoehto.

Erittäin hyvin

Hyvin

Melko hyvin

Ei kovin hyvin

Ei lainkaan

a) Mitä asioita mielestäsi vastaanottavan organisaation tulisi valmistautumisessaan erityisesti huomioida?

---

---

---

18. Kerro kokemuksistasi virkamiesvaihdosta:

a) Mikä siinä oli mielestäsi parasta?

---

---

---

b) Mikä siinä oli mielestäsi huonointa?

---

---

---

c) Mikä siinä oli mielestäsi yllättävintä?

---

---

---

19. Tulisiko mielestäsi ulkoasianhallinnon virkamiesvaihdon käytänteitä kehittää jollakin tavalla? Valitse yksi vaihtoehto.

Kyllä     Ei     En osaa sanoa

a) Jos vastasit kyllä, niin miten?

---

---

20. Haluaisitko lähteä vielä uudelleen kansainväliseen virkamiesvaihtoon? Valitse vaihtoehtoista toinen.

Kyllä     En

a) Jos vastasit kyllä, niin mihin maahan / maihin haluaisit lähteä?

---

---

b) Mitä lähettävä organisaatio eli ulkoasiainhallinto hyötyisi tästä uudesta virkamiesvaihdostasi?

---

---

***Suurkiitos ajastasi ja vastauksistasi!***

Lisätietoja: Niina Malmila

p. +xx xxx xxx xxxx

etunimi.sukunimi@student.samk.fi

Satakunnan ammattikorkeakoulu / Liiketalous

Risto Rytin katu 70

32700 Huittinen

## LIITE 2

ULKOASIAINHALLINNON VAIHTOVIRKAMIESTEN AVOIMET  
VASTAUKSET E-LOMAKEKYSELYSSÄ**5. Millaisena koet ulkoasiainhallinnon toteuttaman tehtäväkiertojärjestelyn?** **a) Jos et pidä hyvänä, niin miksi?**

*"Mikäli tässä tarkoitetaan urakiertoa siirtoineen, ei se ole tarpeeksi avoin, eikä tasa-  
puolinen. Lisäksi palkkausjärjestelmä ei nyky muodossaan sovi lainkaan tehtäväkier-  
tojärjestelmäämme."*

*"Ihmisten vahvuudet tulisi ottaa paremmin huomioon."*

*"Tehtäväkiertoon liittyvät päätökset olisi hyvä tehdä paljon nykyistä nopeammalla  
aikataululla."*

*"Mahdollisuudet ovat monipuoliset. Kiertoa kotimaan päässä, ts. suhteessa muuhun  
valtionhallintoon olisi kuitenkin hyvä lisätä."*

**8. Kuinka hyvin tunnet seuraavat kansainväliset virkamiesvaihto-ohjelmat?****a) Kansainvälinen virkamiesvaihto (järjestäjänä OPH, entinen CIMO)? Jos  
tunnet tämän ohjelman, niin mistä johtuen?**

*"Enemmänkin tiedän kuin tunnen. Tästä ollut vuosien varrella joissain yhteyksissä  
puhetta, ja harkintaa."*

*"Olen ollut yhteistyössä sekä Helsingissä että edustustoissa."*

*"CIMO -harjoitteluohjelmien kautta (meillä on lähetystöllä CIMO -harjoittelijoita  
tuon tuosta), sekä vaimoni saaman apurahan kautta."*

*"Työtehtäväni liittyvät tällä hetkellä kansainvälisiin henkilöstö- ja rekrytointikysy-  
myksiin, joten olen perehtynyt erilaisiin sitä koskeviin ohjelmiin."*

**b) Pohjoismainen virkamiesvaihto (järjestäjänä Pohjoismainen ministerineuvosto)? Jos tunnet tämän ohjelman, niin mistä johtuen?**

*"Sama juttu. Joskus mietitty siihen osallistumista sen aikaisessa yksikössä, mutta ei toteutunut. Ovat enemmän muilla kuin ulkoasiain sektorilla."*

*"Olen työskennellyt kahteen otteeseen UM:n pohjoismaisen yhteistyön sihteeristössä, joka valmistelee ja koordinoi Suomen toimintaa Pohjoismaiden ministerineuvostossa."*

*"Kts. yllä. Olen lisäksi palvellut Suomen Kööpenhaminan-suurlähetystössä."*

**c) Kahdenkeskisiin suhteisiin perustuva virkamiesvaihto? Jos tunnet tämän ohjelman, niin mistä johtuen?**

*"Tiedän joidenkin kollegojen olleen toisen valtion ulkoasiainhallinnon palveluksessa kahdenvälisen vaihtoperiaatteen mukaisesti."*

*"Tunnen vain osittain, tiettyjen maiden osalta. Johtuen siitä, että olen itse osallistunut tällaiseen."*

*"Meillä jotain (ei säännönmukaista) vaihtoa muutaman maan kanssa."*

*"Joidenkin maiden kanssa olen ollut yhteistyössä ja itse osallistunut Harvardin Fellows-ohjelmaan."*

*"Olin virkamiesvaihdossa Saksan ulkoministeriössä 2007."*

*"Olen ollut ENA (Ranskan hallintokorkeakoulun Ecole National d'Administration)-opiskelijana UM:n post graduate-ohjelman mukaisesti lukuvuonna 2007-2008 (CIC, Cycle International Court. Sen jälkeen olin puoli vuotta syksyllä 2008 vaihtovirkamiehenä Ranskan UM:n ETYJ-asiain yksikössä Pariisissa."*

*"Olen itse ollut kyseessä olevassa vaihdossa."*

*"Käsittääkseni kahdenväliset vaihdot toteutetaan pikemminkin ad hoc -pohjalta kuin minkään ohjelman puitteissa."*

*"Tunnen hyvin Yhdysvaltain virkamiesvaihto-ohjelman, jossa olen nyt osallisena. Muita kahdenvälisiä vaihtosopimuksia en juuri tunne kuin otsikko-tasolla."*

*"Osallistuin itse Transatlantic diplomatic Fellowship -vaihtoon Yhdysvalloissa."*

*"Tiedän kollegoja, jotka ovat osallistuneet tämänkaltaisiin järjestelyihin. Ne ovat kuitenkin käsitykseni mukaan tapauskohtaisesti neuvoteltuja, ts. vaihtelevat vuodesta toiseen."*

**9. Mitä edellä mainittua ohjelmaa tai ohjelmia (kts. 8. a), b), c)) virkamiesvaihdossasi tai -vaihdossasi käytettiin? Jos olet ollut useammassa vaihdossa, mainitse niissä käytetyt ohjelmat.**

*"Kyse ei ollut varsinaisesta vaihdosta, vaan ministeriö sijoitti oman työntekijänsä toiseen organisaatioon määräajaksi."*

*"EU:n ja Yhdysvaltojen välistä Transatlantic Diplomatic Fellows- ohjelmaa. Kuuluu kahdenvälisiin suhteisiin perustuvaan virkamiesvaihtoon."*

*"Olin kahdenkeskisessä vaihdossa."*

*"Harvardin ohjelma on tietääkseni UM:n ja kyseisen yliopiston välinen järjestely. Toinen tapaus (EastWest Institute) erityistapaus, sui geneerisiä."*

*"Kahdenkeskisiin suhteisiin perustuva virkamiesvaihto."*

*"En ollut varsinaisesti em. kuvatuunkaltaisessa virkamiesvaihdossa. suoritin post graduate -opintoja, joihin sisältyi virkamiesharjoittelu kyseisen maan valtionhallinnossa."*

*"Kahdenkeskinen virkamiesvaihto"*



*"Kahdenkeskinen virkamiesvaihto"*

*"kahdenvälinen virkamiesvaihto (FI-SE)"*

*"Kahdenvälinen ohjelma (Transatlantic Diplomatic Fellowship Program)"*

*"Osallistuin itse Transatlantic diplomatic Fellowship -vaihtoon Yhdysvalloissa."*

*"Kahdenkeskisiin suhteisiin perustuva ohjelma"*

*"Kahdenvälisiin suhteisiin perustuvaa vaihtoa."*

**11. Missä maassa / maissa olet ollut kansainvälisessä virkamiesvaihdossa ja kuinka kauan?**

*"Sveitsi 3v, Saksa 6kk"*

*"Yhdysvallat: vaihdon kesto noin 7 kk."*

*"Ranska 6 kk."*

*"Yhdysvallat/Harvardin yliopisto, 12 kk (1995-96) Tsekki/EastWest Institute, 13 kk (2001-02, instituutin Prahan keskus, päämaja New Yorkissa)"*

*"Saksa, 4 kk"*

*"Kyse oli opintoihin liittyvästä virkamiessarjoittelusta 3kk."*

*"1) ENA-opinnot 9 kk marraskuusta 2007 heinäkuun loppuun 2008, Strasbourg, Ranska 2) Ranskan UM:n strategisten asiain osasto, ETYJ-asioita hoitava yksikkö, vaihtovirkamies/vaihtodiplomaatti elokuusta 2008 joulukuuhun 2008."*

*"Yhdysvallat, 10 kk"*

*"Ruotsi, alkaen 1.9.2016 ja 31.7.2017 asti."*

*"Yhdysvallat, 6kk tällä hetkellä, 3kk vielä jäljellä."*

*"USA, 12 kk"*

*"Ranska 8 kk (2014-15)"*

*"Saksassa, 3 kuukautta"*

## **b) Miksi hait virkamiesvaihtoon tähän maahan / näihin maihin?**

*"Kiinnostava tehtävä."*

*"Ainutlaatuinen tilaisuus päästä töihin USA:n ulkoministeriöön. Olin ensimmäinen tähän ohjelmaan osallistunut suomalainen."*

*"Oli hieman sattumaa. Haettiin Ranskaan vaihtovirkamiestä hallitsemani aiheen parista. Olin yksikössä ainoa, joka silloin puhui ranskaa..."*

*"Molempia tarjottiin minulle (Harvard: esimies UM:ssä; EWI: instituutti)"*

*"Vaihto oli tarjolla osana normaalia siirtoa Berliinin suurlähetystöön."*

*"Liittyi post graduate -opintoihin."*

*"ENA oli pitkään uratavoitteena, kiinnostus Ranskan politiikkaan ja kieleen. Virkamiesvaihto luontevaa jatkoa tälle, silloin oli myös Ranskan EU pj-kausi ja Suomen ETYJ pj-kausi meneillään, jonkin verran hyötyä."*

*"Minulla oli osaamista ko. maasta. Tällöin vaihto on mielestäni hyödyllisempää, että siinä on vastavuoroisuuden elementti. Molemmat tahot saavat jotain vaihdossa."*

*"Suomen ja Ruotsin tiiviit suhteet ja läheinen yhteistyö, kiinnostava urayhdistelmä vaihto + lähetystö (1+3 v), pohjoismainen perspektiivi."*

*"Hain ohjelmaan, koska halusin syventää osaamistani Yhdysvaltain sisä- ja ulkopoliitikasta. Transatlantic Diplomatic Fellowship (TDF) -Ohjelma tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden tiettyjen maiden kansalaisille työskennellä rivivirkamiehenä maan ulkoministeriössä."*

*"Yhdysvaltain keskeinen merkitys maailmanpolitiikassa, State Departmentin korkea arvostus esimerkillisenä ulkoasiainhallintona, henkilökohtainen haaste ja vaihdon avaamat tulevaisuudennäkymät."*

*"Kiinnostava opinto-ohjelma."*

*"Saksan politiikka on aina kiinnostanut minua, tavoitteeni oli syventää osaamistani ja Saksan kielen taitoani, sekä mahdollisesti päästä ohjelman kautta jatkamaan palvelusta Suomen suurlähetystössä Berliinissä."*

**c) Kiinnostaako sinua pohjoismainen virkamiesvaihto?**

*"Työskentely toisessa tehtävässä ja maassa on hyödyksi sekä omalle osaamiselle että organisaatiolle."*

*"Olen ollut pohjoismaisessa yhteistyössä mukana, ja se on jälleen tiivistymässä. Pidän tärkeänä. Järjestelmän näkökulmasta lienen siihen jo vähän liian seniori, paras hyöty katsotaan yleensä saatavan hieman nuorempien lähettämisestä vaihtoihin."*

*"Ei. Olen jo eronnut UM:stä (eläkkeellä)."*

*"Tutustuminen muiden maiden järjestelmiin ja käytäntöihin sisältä käsin on aina hyödyllistä ja opettavaista."*

*"Tärkeä vaihto-ohjelma; pohjoismainen yhteistyö on noussut prioriteettien joukkoon."*

*"Pohjoismaat on monella tapaa meille läheisin ja luonnollisin kansainvälinen viite-ryhmä, ja yhteistyön edelleen kehittäminen on nähdäkseni erittäin tärkeitä."*

*"Toivon voivani myöhemmin tulevaisuudessa osallistua myös pohjoismaiseen virkamiesvaihtoon. Pohjoismaiset kollegat ovat useilla sektoreilla tärkeimpiä kumppaneitamme. Syvempi perehtyminen heidän toimintatapoihin ja -kulttuuriin olisi hyödyllistä myöhemmin uralla."*

*"Pohjoismaisen yhteistyön merkitys on kasvussa ja henkilökohtaiset vaihdot syventävät suhteita, mahdollistavat positiivista keskinäisvertailua ja oppimista, sekä helpottavat tulevaa yhteistyötä."*

*"Voisi periaatteessa kiinnostaa, mutta ei todennäköisesti ole ajankohtaista"*

*"Pidän yhteistyöstä pohjoismaisten hallintojen kanssa, ja niihin olisi kiinnostavaa perehtyä myös sisäpuolelta. Suomella voisi olla opittavaa joistakin muualla tehdyistä ratkaisuista. Puhun myös sujuvasti ruotsia ja tanskaa, ja puolisoni on tanskalainen."*

## **12. Millaisia hyötyjä sinä itse tai oma organisaatiosi on saanut viimeisimmästä kansainvälisestä virkamiesvaihdostasi? Jotain muuta, mitä?**

*"Valitettavasti se ainakin silloin oli yksittäinen ja erillinen vaihtojakso. Ajatus ministeriöitten välillä oli aloittaa säännöllisempi yhteistyö, mutta se ei jostain syystä lähtenyt lentoon. Eli hyödyt jäivät enemmän henkilökohtaisiksi kuin institutionaalisiksi."*

*"Ammatillisen osaamisen soveltaminen toisessa organisaatiossa haastaa positiivisesti. Suuri motivaatiotekijä ja itsensä kehittämisen mahdollisuus."*

*"Ymmärrystä kohdemaan politiikkavalinnoista ja yhteistyömahdollisuuksien syväluotaamista."*

*"Oman organisaation kannalta merkittävin panos vaihdosta lienee vastaanottavan tahon organisaatiokulttuuriin ja toimintatapoihin liittyvän tiedon välittäminen/lisääminen."*

*"Vaihtovirkamiesvuoteni on vielä kesken, mutta näen jo nyt lukuisia asioita, joista sekä kotiorganisaationi että minä henkilökohtaisesti hyödyn vaihdon myötä."*

*"Positiivinen näkyvyys. Lisäksi se, että suomalainen diplomaatti toimi Yhdysvaltain ulkopoliittisessa koneistossa osoittaa luottamusta maidemme välillä. Tämä on korvaamattoman arvokasta."*

*"Valmentautumista tulevaan virkatehtävään."*

*"Tietoa diplomaattiuran virkamiesten valmentavasta koulutuksesta ja urakäytännöistä."*

**13. Kuinka hyvin sinua ohjeistettiin lähtevän organisaatiosi eli ulkoasiainhallinnon tavoitteista ennen viimeisintä virkamiesvaihtoa? a) Jos tavoitteita tulisi ohjeistaa paremmin, niin miten?**

*"Jokaisen tulisi laatia jonkinlainen työsuunnitelma lähtiessään tämänkaltaiseen tehtävään; 'ohjeistus' ei välttämättä oikea tapa, vaan keskustelu omassa organisaatiossa ja yhdessä tavoitteiden suunnittelu."*

*"Se oli silloin uutta, lähinnä todettiin, että teet nyt työtä kumppanimaan organisaatiolle, jolle oli myös luvattu, että uskollisuuteni on heille - en niin sanotusti raportoisit tekemisistäni joka viikko kotiin tai lähetystöömme."*

*"Harvardin kohdalla (1995-96) lähtö johtui monista täysin sattumanvaraisista tekijöistä. Olisi parempi, että tällaiset ohjelmat toteutettaisiin yksilöllisen suunnitelman pohjalta, ja että ne olisivat investointi urakehitykseen."*

*"Nimenomaan virkamiesvaihtoa koskevia tavoitteita voisi vielä terävöittää, niistäkin kannattaa hakea koko organisaation kannalta itsekkäästi hyötyä."*

*"Nykyään UM hoitaa ENA-opintojen strategiset tavoitteet ja opintojen jälkeisen ulkomaanpostin Pariisin SL:n tietyssä tehtävässä paljon paremmin kuin aikaisemmin, jolloin sijoittuminen oli melko lailla sattumanvaraista. Ranskan UM:ssä suoritettu virkamiesvaihtojakso jäi valitettavasti Suomen UM:ltä melko lailla hyödyntämättä, vaikka itse kyllä kävin esittäytymässä silloisessa Suomen ETYJ-puheenjohtajuussihteeristössä, myöskään Pariisin suurlähetystömme ei tuolloin*

*osannut kunnolla hyödyntää virkamiesvaihtoani Ranskan UM:ssä, kukaan ei ollut minuun aktiivisesti yhteydessä, ei myöskään Eurooppa-osasto. Tulisi olla koordinoitumpi ja strategisempi ote tässä, kontaktihenkilöt sekä Pariisin SL:ssä että UM:n ohjaavalla osastolla, säännölliset tapaamiset ja agendan läpikäyminen, missä vaihtovirkamiestä voitaisiin hyödyntää."*

*"Ensin organisaation pitäisi tarkemmin pohtia, mitä tavoitteita vaihdolla on, ts. jos sitä ei ole sen tarkemmin mietitty, on ohjeitakin hankala antaa. Toisaalta en ole ihan varma, että tavoitteita on kovin mielekästä määritellä tarkasti etukäteen. Omalta kohdaltani ohjeet olivat pikemminkin tulla vaihtoon silmät ja korvat auki, avoimin mielin ja vastaanottavaisena - ja sitten jakaa omia kokemuksia ja ajatuksia harkinnan mukaan."*

*"Asiaa voisi lähestyä systemaattisemmin, nykyiseltään paljon on kiinni vaihtovirkamiehen omasta aktiivisuudesta."*

*"Sain kutsun tulla keskustelemaan silloisen valtiosihteerin Arto Mansalan (entinen Berliinin-lähettiläs) kanssa Saksan tilanteesta, ja häneltä sain myös paljon arvokkaita lukuvinkkejä. Vaihtoon liittyvistä käytännön asioista sain vähemmän tietoja."*

**14. Kuinka hyvin mielestäsi lähettävän organisaation eli ulkoasiainhallinnon tavoitteet toteutuivat viimeisimmässä virkamiesvaihdossasi? a) Seurattiinko tavoitteiden toteutumista viimeisimmän virkamiesvaihtosi aikana? Miten?**

*"Seurasin itse ja raportoin etenemisestä."*

*"Palautekeskustelut erityisesti Suomen edustuston kanssa."*

*"Oikeastaan ei, koska oli sovittu, että olen lojaali isännille. Toisaalta, osittain johtuen vanhasta tuttavuudesta, tapasin silloin tällöin (harvoin, ei säännöllisesti) lähetystömme johtoa, ja vaihdoimme ajatuksia ajankohtaisista asioista ja vaihdosta."*

*"Opinnoista ja virkamiesharjoittelusta laatimani loppuraportti herätti jonkin verran keskustelua oman hallintoni sisällä. Kokemusten perusteella tehtiin joitakin muutoksia/uudistuksia myöhempiä vaihtoja varten."*

*"Olen kirjoittanut aika ajoin katsauksia kotiorganisaation suuntaan kokemuksista, joita oletan vastaanottavan ryhmä myös lukevan."*

*"Tavoitteita vaihdolleni ei mielestäni ole varsinaisesti kirjattu ylös /asetettu niin, tai että niitä erityisemmin seurattaisiin? Vaihtokokemuksista tullaan kuitenkin keskustelemaan myöhemmin sekä take-keskusteluissa että vapaamuotoisemmin henkilöstösuunnitteluyksikön kanssa."*

*"Kävin keskusteluja edeltäjäni kanssa ja raportoin vaihdosta jälkikäteen suosituksin."*

*"Vaihdon jälkeen kirjoitettavan raportin muodossa sekä tavoite- ja kehityskeskustelussa."*

**15. Olisitko halunnut ulkoasianhallinnon henkilöstösuunnitteluyksilöltä enemmän suunnittelua / tietoa ennen virkamiesvaihtoasi?**

*"Olisi pitänyt vain hieman tarkemmin UM:n mieltä vaihdon tavoite, mitä siltä halutaan. Se oli turhan irrallinen, sillä ei ollut loogista jatkoa, eli järjestelmän kannalta meni vähän hukkaan."*

*"Ks. 13 a): vaihdolla itselläänkin voisi olla tarkemmin määritelty tehtävä, joka näkyisi myös siinä, mille osastolle ja millaiseen tehtävään vaihtovirkamies sijoitetaan. Lähettäjä voi aktiivisemmin vaatia, ei ainoastaan ottaa vastaan mitä tarjotaan."*

*"Jonkinlainen valmistava saate-/lähtökeskustelu olisi ollut hyödyllinen."*

*"En niinkään henkilöstösuunnitteluyksiköltä, kuin ohjaavalta osastolta ja Pariisin suurlähetystöltä eli substanssitahoilta."*

*"Useat käytännön kysymykset olivat vielä ratkomatta siinä vaiheessa, kun vaihto alkoi."*

*"Sain mielestäni riittävästi tietoa ennen vaihtoa. Henkilöstösuunnittelun lisäksi suuri voimavara olivat edelliset TDF-virkamiehet, jotka osasivat kertoa ohjelmasta ja odotuksista yksityiskohtaisemmin."*

*"Henkilöstösuunnitteluyksikön sijaan lähetystö hoiti käytännön asioita. Tämä ratkaisu oli ihan toimiva, mutta Helsingin päässä esimerkiksi vastaava alueyksikkö olisi voinut olla vielä proaktiivisempi prosessissa."*

**16. Olisitko halunnut omalta organisaatioltasi enemmän tukea (esimerkiksi yhteydenpitoa) virkamiesvaihtosi aikana?**

*"Yhteydenpito paljon omalla vastuulla, mikä ok."*

*"Sopimuksen mukaan ei tavallaan odotettukaan tai oletettu, että saisin "omiltani" tukea, olin isännillä töissä, därmed basta!"*

*"Olisi ollut hyödyllistä käydä selventäviä keskusteluja vaihdon jälkeisistä mahdollisuuksista liittyen sijoittautumiseen omassa organisaatiossa."*

*"Kts. 13 a). Tulisi olla koordinoitumpi ja strategisempi ote tässä, kontaktihenkilöt sekä Pariisin SL:ssä että UM:n ohjaavalla osastolla, säännölliset tapaamiset ja agendan läpikäyminen, missä vaihtovirkamiestä voitaisiin hyödyntää."*

*"En ole kokenut varsinaista tarvetta erityiselle tuelle, asioista ollaan yhteydessä jos tarvetta on."*

*"Jälleen kerran kiitos tästä edeltäjälleni!"*

*"Sain kyllä briiffiä substanssin osalta, mutta olisi ollut hyvä, mikäli minut ja vaimoni olisi kutsuttu hieman enemmän epävirallisiin yhteyksiin suurlähetystön henkilökunnan toimesta. Yksikin illalliskutsu olisi merkinnyt paljon alkuvaiheessa."*

*"Olin vaihdossa eri paikkakunnalla, kuin missä suurlähetystö sijaitsee. Olisinkin toivonut enemmän mahdollisuuksia pitää yhteyttä ja vaihtaa tietoja myös harjoittelun aikana."*



**17. Kuinka hyvin vastaanottava organisaatio oli mielestäsi valmistautunut virkamiesvaihtoon? a) Mitä asioita mielestäsi vastaanottavan organisaation tulisi valmistautumisessaan erityisesti huomioida?**

*"Koska kyse oli jo vakiintuneesta tavasta vastaanottaa virkamies."*

*"Samoja asioita kuin muitakin määräaikaista työntekijöitä rekrytoitaessa: Selkeät työtehtävät ja työntekijän tehokas integrointi osaksi tiimiä/organisaatiota."*

*"Heillä oli vaihtovirkamiehiä muitten kanssa, jopa kaksivuotisia, joilla sen vuoksi oli selvä vastuualue. Minullekin annettiin pari vastuualuetta, mutta ei aivan tarkkaan oltu mietitty, mitä niitten osalta tekisin. Työtila-asiakaan ei oltu aivan loppuun saakka ajateltu. Vastaanottaja oli odottanut vähän virkaiältään nuorempaa, kollegat olivat virkaiältään nuorempia, eivätkä halunneet minun joutuvan kokemaan mitään byrokraatiaan tai käytännön asioihin liittyviä asioita, mikä tavallaan kavensi kokemusta."*

*"Työohjaus olisi voinut olla perusteellisempi, koska harjoittelijalta odotettiin itsenäistä työpanosta. Uskoisin tämän heijastavan kyseisen maan (Ranska) hallintokulttuurista."*

*"Ranskan UM:n työkuulttuuri on omanlaisensa, hierarkia on paljon näkyvämpi kuin Suomessa. Keskusteluja yksikön päällikön kanssa kyllä käytiin silloin tällöin, mutta niitä olisi voinut olla säännöllisemminkin, samoin kuin virkamiesohjaajan kanssa. Nyt jäi tunne, että vaihtovirkamiehelle annettiin tiettyjä tehtäviä vähän nimellisesti, mutta oli selvää, että esim. luottamuksellisia tietoja ei annettu. Kokemus jäi pakosti vähän pintapuoliseksi. Opettavaista se oli silti erityisesti organisatorisesti ja henkilökohtaisella tasolla."*

*"Vastaanottavalla organisaatiolla olisi hyvä olla valmiiksi mietittynä vaihtovirkamiehen tehtävä, mutta myös valmiutta justeerata tehtävää henkilön vahvuuksien mukaan."*

*"Suurin osa vaihtoon liittyvistä teknisistä ja käytännöllisistä kysymyksistä on vastaanottavassa päässä hoidettu hyvin. Olisin ehkä olettanut, että kiinnostus lähettävän organisaation toimintatapoja kohtaa olisi ollut suurempi."*

*"TDF-ohjelma on hyvin etabloitunut State Departmentissa ja pääsääntöisesti kaikki täällä on sujunut hyvin. Pientä kitkaa aiheutti kuitenkin paikallisen pitkäaikaisen koordinaattorin vaihtuminen ja institutionaalisen muistin & käytäntöjen menetys. Tiivis yhteydenpito Suomen (WAS edustusto) ja ohjelman koordinaattorin kanssa on tärkeää, toiveita ja tavoitteita sijoituspaikkojen, ajankohdan, turvaselvitysten ymsuhteen tulisi olla tiivistä. TDF-ohjelmaan osallistuu noin 10 virkamiestä vuodessa ja ohjelman etu on myös siinä, että vaihtovirkamiehiä on useampia yhtä aikaa, mikä esim. voi jouhevoittaa käytäntöjä ja antaa vertaistuen mahdollisuuden. Yksi tärkeä tekninen seikka on, että turvaselvitykset pyydetään ja käsitellään (sekä Suomen ja Staten päässä) nopeasti, ettei turhaa odotusta syntyisi. Omalla kohdallani tämä ei ollut suuri ongelma. Samoin Staten pään tulisi tehdä vastaanottaville yksiköille paremmin selväksi, minkä tyyppiin tehtäviin vaihtovirkamiehet on suunniteltu otettavan ja poistaa mahdolliset esteet turvaluokituksen salliman tiedon käyttämiseen. Itse olen ollut onnekas yksikön kanssa, jossa hyvät käytännöt ulkomaalaisten vaihtovirkamiesten kanssa työskentelemiseen olivat jo olemassa. Kaikki eurooppalaiset kollegani eivät ole olleet näin onnekkaita. State on valtava organisaatio, joten eroja talon sisällä löytyy. Perehdyttäminen talon toimintatapoihin olisi voinut olla järjestelmällisempää."*

*"Olin yksikköni ensimmäinen vaihtovirkamies, joten seuraajillani oli valmiimpi toimintamalli olemassa. Sittemmin vastaanottava organisaatio on myös alkanut systemaattisemmin järjestää ohjelmaa vaihtovirkamiehille, mutta minun vaihtoni aikana paljon oli kiinni omasta aktiivisuudestamme. Saimme kuitenkin aikaiseksi hyvää ohjelmaa ja opimme paljon, joten sikäli ei ole valittamista."*

*"Mahdollisuus osallistua työskentelyyn organisaatiossa mahdollisimman tasavertaiselta pohjalta, henkilön kielitaito toki huomioon ottaen. Mahdollisuus perehtyä asioihin, jotka ovat relevantteja myös henkilön oman uran ja jatkosuunnitelmien näkökulmasta."*

**18. Kerro kokemuksistasi virkamiesvaihdosta:****a) Mikä siinä oli mielestäsi parasta?**

*"Uudet näkökulmat omaan työhön ja organisaatioon; verkottuminen; oman organisaatioiden tavoitteiden edistäminen vaihdon aikana; osaamisen tuominen omaan organisaatioon."*

*" Ymmärrys kohdemaan ulkopoliittikan valmistelusta ja siihen liittyvistä prosesseista kasvoi valtavasti."*

*"Toisenlaisen yrityskulttuurin näkeminen, toisenlaisen näkökulman kokeminen sinänsä tuttuihin aiheisiin. Kielitaito kohentui."*

*"Äärimmäisen arvokas kokemus päästä kurkistamaan sisään Saksan kaltaisen maan ulkoasiainhallintoon. Valtava hyöty sekä systeemin ymmärtämisessä että henkilökohtaisen verkoston luomisessa. Auttaa minua yhä, kymmenen vuotta myöhemminkin."*

*"Kokemus oli kaikkienensa erittäin rikastuttava ja on vaikuttanut/heijastunut tavalla tai toisella koko myöhemmän työurani aikana. Opin myös arvostamaan entistä enemmän monia suomalaisen työelämän ja oman työnantajani piirteitä."*

*"Nähdä miten toisenlaisessa kulttuurissa toimitaan. Oppia heidän hyvistä asioistaan (laaja koordinaatio eri osastojen välillä) ja arvostaa omia hyviä asioitaan (matala hierarkia ja luottamus yksittäisten virkamiesten toimintaan Suomessa vs. hyvin hierarkkinen videerauskulttuuri Ranskassa)."*

*"Erinomainen mahdollisuus päästä tutustumaan asemamaan hallintoon ja politiikkoihin. Virkamiesvaihdon aikainen verkostoituminen on lähetystökomennuksen aikana ja sen jälkeenkin hyvin hedelmällistä."*

*"Toisen maan vastaavan organisaation toimintatapoihin perehtyminen, uusien kollegoiden tapaaminen."*

*"Koska vaihtoni on vielä kesken, en ehkä osaa vastata näihin kysymyksiin vielä riittävän kattavasti. Arvostan suuresti saamaani mahdollisuutta työskennellä vaihtovirkamiehenä Yhdysvaltain ulkoministeriössä. Tämä on mitä mainioin tapa aloittaa komennus Yhdysvalloissa ja tulen varmasti olemaan paremmissa asemissa aloittaessani edustustolla poliittisessa tiimissä. Ymmärrykseni Yhdysvaltain hallinnosta ja politiikasta on ihan eri luokkaa kuin vuosi sitten, vaikkeen mikään noviisi ollutkaan. Yhteistyö eri hallinnonalojen ja think tankien edustajien kanssa oletan olevan myös helpompaa, kun osaan puhua jo samaa kieltä. TDF-vaihto-ohjelma on jokavuotinen ja useimmat eurooppalaiset valtiot lähettävät virkamiehen Stateen joka vuosi. Vaihtovirkamiehille on myös kovaa kysyntää Staten yksiköissä. Näin ollen, suosittelisin Suomea vakavasti harkitsemaan tarjoamaan vaihtomahdollisuutta useammalle virkamiehelle. Esim. kahden vuoden välein. Uskon, että organisaatiolle koituvasta lisäkustannuksesta huolimatta sijoitus tulee vuosien saatossa moninkertaisena takaisin. Poliittisen tiimin toinen nuorempi deski tai taloudellisten ulkosuhteiden tiimin nuorempi deski hyötyisivät varmasti myös valtavasti tiedon ja kontaktien kartuttamisesta Statessa ennen varsinaisen edustustotyön aloittamista. Jotkut maat lähettävät myös pääkaupungin USA-deskejä vuodeksi tänne osaamistaan kartuttamaan, tai esim. YKTN tai muun puheenjohtajuuskauden alla aihealueeseen liittyvään yksikköön Yhdysvaltain ulkoministeriöön oppia hakemaan. Yksi maa on tällä hetkellä lähettänyt vaihtovirkamiehen Washingtonin edustustopestin päätteeksi. Henkilökohtaisesti, ainakin tässä vaiheessa, koen hyödyllisimmäksi vaihto+pesti suurlähetystössä kombinaation."*

*"Tiimityöskentely, palautteen kulttuuri, ammattimainen ote, rohkeat ja kauaskantoiset tavoitteet. Rohkaisevat kollegat ja huippuammattilaiset esimiehet."*

*"Tilaisuus kokea uutta ja kartuttaa ammattitaitoa"*

*"Osallistuin virkamiesvaihdon kautta Saksan valtion diplomaattikoulutukseen Bonnissa, ikään kuin Saksan "Kavakulle". Se oli erittäin monipuolinen perehdytys Saksan historiaan, ulkopoliittikkaan, toimintakulttuuriin ja työtapoihin. Sain kurssilaisista sekä paljon ystäviä (ml. toisen poikani kummitäti) että erinomaisen verkoston jota hyödynnän edelleen aktiivisesti."*

**b) Mikä siinä oli mielestäsi huonointa?**

*"Huonoja puolia vaikea löytää, mutta yksi on se, että oma organisaatio menettää työpanoksen komennuksen aikana."*

*"Ei oikeastaan huonoja puolia. Pelkkää hyvää."*

*"Lähettiläjä ja vastaanottaja eivät olleet aivan tarpeeksi hyvin sopineet mistä kysymys, tuli muutama, ei tosin vakava tai haitallinen, yllätys. Vaihdoissa olisi ollut hyvä olla virkaiältään vähän nuorempi (minä olin yksikön seniorein, mistä kuvaus yllä) ja vaihto saisi olla pitempi. Siten pääsisi vielä paremmin sisälle isännän organisaatioon ja saisi vielä paremmin verkostoiduttua, niin institutionaalisesti kuin henkilökohtaisesti."*

*"Ei oikeastaan huonoja puolia. Vielä hyödyllisempi vaihto olisi ollut, jos sijoituspaikka olisi ollut strategisemmin mietitty. Nyt toteutunut tehtävä Saksan ulkoministeriön organisaatiossa ei ollut Suomen omien prioriteettien kannalta erityisen merkittävä."*

*"Tuolloin ehkä jotkin puutteina pitämäni seikat näyttäytyivät nyttemmin myönteisinä. Vaihdon kielteisiin puoliin lukisin siitä aiheutuneen vajaan vuoden pituisen palkallisen virkavapaan ansioluettelossani ja vastaavan viiveen etenemisessä UH:n vakanssiluettelossa."*

*"Se, ettei Suomi osannut tuolloin kunnolla hyödyntää vaihtovirkamiesaikaani. Eniten vastuuta tässä olisi ollut mielestäni Pariisin suurlähetystöllä."*

*"Ajoittain tehtävät eivät välttämättä vastaa osaamistasoa, mikä on ymmärrettävää ja siihenkin tilanteeseen on hyvä valmistautua. Vaihdon aikana keskeisintä on perehtyä asioihin, tutustua ihmisiin ja kerätä ymmärrystä, jota voi myöhemmin hyödyntää tulevissa tehtävissään."*

*"Mikään ei sinänsä ole ollut huonoa. Omien työtottumusten virittäminen uuteen kulmaan oli varmaankin haastavinta."*

*"Negatiivista sanottavaa minulla ei juuri ohjelmasta ole. Hieman haastavaa on ollut pysyä kärryillä Suomen ulkopoliitikasta ja UM:n ajankohtaisista asioista. Pitkät työpäivät Statessa eivät mahdollista käyntejä suurlähetystöllä, ja vaikka minulla on käytössä edustuston myöntämä Lumia (ml. formin-sähköposti), en koe olevani kärryillä kaikista esim. hallinnollisista asioista. Mutta ehkä tämä ei ole niin vaarallista! (+ks. vastaus kohtaan 17)"*

*"Järjestettyä ohjelmaa olisi voinut olla enemmän, mutta tulimme toimeen."*

*"Varsinaisia huonoja kokemuksia ei ollut; yhteistyö Berliinin suurlähetystön kanssa jäi kurssin ajalta ohueksi, mutta siirryin vaihtojakson jälkeen komennukselle Berliiniin, jossa pääsin erinomaisella tavalla hyödyntämään virkamiesvaihdon antia."*

**c) Mikä siinä oli mielestäsi yllättävintä?**

*"Hallinnollisesti lähetys toiseen organisaatioon sujui hyvin, noudatettiin UM:n normaalin tehtäväkierron periaatteita ja säädöksiä - tämä oli hyvä asia."*

*"Vastaanottavan organisaation tietty samankaltaisuus oman hallintomme kanssa."*

*"Isännän byrokratia, se oli kovin vanhakantaista. Toisaalta kollegat olivat hyvin asiantuntevia ja mukaviakin."*

*"Prosessien hitaus ja hierarkkisuus."*

*"Vastaanottavan organisaation luottamus siihen, että pystyn ulkomaalaisena täysipainoiseen työsuoritukseen ilman varsinaista ohjausta tehtäviin. Toisaalta yllätyin myönteisesti siitä, että sain heti alusta lukien vaativia tehtäviä ja vastuuta."*

*"Ehkä tavallaan tajuta se, miten hienoa on kuitenkin työskennellä Suomen kaltaisessa matalan hierarkian ja luottamuksen ilmapiirin työkuulttuurissa. Tieto ja ihmiset ovat lähempänä kuin Ranskassa, jossa puolestaan hienoa oli "iso laiva" ja sen valtavat henkilöstöresurssit ja koordinaation taso."*

*"Yllättävintä oli, kuinka paljon minun annettiin tehdä ja kuinka minut otettiin mukaan eri asioihin ja kokouksiin."*

*"Huomattavan suuret erot toimintakulttuurissa näinkin läheisten naapurusten välillä."*

*"Yllätyksiltä ei tietenkään ole voinut välttyä. Vaikka olin tehnyt harjoittelun aiemmin DC:ssa Yhdysvaltalaisessa NGO:ssa ja työskennellyt yhdysvaltaisten kollegoiden rinnalla suuressa kansainvälisessä organisaatiossa, oli Staten työkuultuuriin sopeutuminen pienimuotoinen kulttuurishokki. Byrokratian määrä on valtava, asiantuntijuutta ja erinomaista työpanosta odotetaan nopeatempoisessa ympäristössä koko ajan. Kulttuuri on aika kova ja armoton, mutta äärimmäisen ammattitaitoinen. Välillä tuntee olevansa aikamoisessa prässissä, mutta se on osoitus siitä, että osaamisesi luotetaan ja työpanostasi tarvitaan. Tänne kannattaa siis lähettää tulevaisuudessakin virkamiehiä vaihtoon, jotka eivät pelkää kovaa työtä tai kilpailua, ja jotka omaavat erinomaiset vuorovaikutustaidot sekä natiivitason englanninkielentaidon."*

*"Samankaltaisuudet oman organisaatiomme kanssa. Mittakaava ja kieli olivat toisia, mutta yhtäläisyyksiä on paljon!"*

*"Se, kuinka sydämellisesti ja lämpimästi minut otettiin vastaan. Myös kurssitoverien suuri motivaatio opintojen suorittamiseen ja kurssin kova taso tekivät vaikutuksen. Tentteihin luettiin tosissaan, ja kieliopintoihin sitouduttiin, vaikka näillä ei ollut välitöntä vaikutusta uran kehitykseen."*

### **19. Tulisiko mielestäsi ulkoasianhallinnon virkamiesvaihdon käytänteitä kehittää jollakin tavalla?**

*"Enemmän mahdollisuuksia työskentelyyn toisissa organisaatioissa, myös tutkimuslaitoksissa ja yrityksissä."*

*"Niitä pitäisi lisätä tuntuvasti, ja vaihdot tulisi ehdottomasti ulottaa myös julkisen sektorin ulkopuolelle (mm. yritykset, järjestöt, tutkimuslaitokset)."*

*"Mietittävä strategisemmin, minkä pituisista vaihdoista paras hyöty, kenen (maitten) kanssa ja missä aiheissa."*

*"Mahdollisuuksiin kannattaisi tarttua entistä aktiivisemmin. Lyhytkin vaihto ennen varsinaista edustustopestiä samassa kaupungissa on erinomainen sijoitus tulevaan."*

*"Oman vaihtoni jälkeen järjestelmä muuttui siten, että kyseisten post graduate -opintojen ja harjoittelun jälkeen siirrytään palvelemaan Pariisin suurlähetystöön. Tämä on selkeä parannus aiempaan käytäntöön ja mahdollistaa kokemuksen hyödyntämisen työuralla välittömästi sen päättymisen jälkeen. Tätä periaatetta olisi hyvä soveltaa myös muihin virkamiesvaihtoihin (ehkä näin jo tapahtuukin)."*

*"Strategisempi, pidemmälle katsova ote, yhteyshenkilöt eritoten asemapaikalla, alku-, väli- ja loppukeskustelut. Mitä tavoiteltiin ja miten se saavutettiin."*

*"Virkamiesvaihdossa olleiden osaamista tulisi voida hyödyntää paremmin vaihdon jälkeen myös Helsingissä. Hallinnolle se on iso investointi ja olisi hyvä/järkevää ottaa tästä enemmän irti."*

*"Jonkinlainen perussapluuna olisi varmaan mahdollista rakentaa, jolloin ihan kaikkea ei tarvitsisi miettiä alusta asti."*

*"Toivoisin vaihto-ohjelmia olevan enemmän, ja että osallistumismahdollisuuksia tarjottaisiin useammille virkamiehille."*

*"Lähtevän virkamiehen briiffaamiseen voisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota."*

*"Laajempaa tiedottamista eri vaihtoehdoista."*

*"Virkamiesvaihto tulisi ottaa systemaattisemmaksi osaksi keskeisiä ulkomaankomennuksia (ennen siirtymistä pastille maahan). Pohjoismaiden välistä vaihtoa olisi hyvä vahvistaa, sen merkitys monissa asemapaikoissa on suuri, EU-asioiden hoito mukaan lukien."*



**20. Haluaisitko lähteä vielä uudelleen kansainväliseen virkamiesvaihtoon? a)**

**Jos vastasit kyllä, niin mihin maahan / maihin haluaisit lähteä?**

*"Mikä vain tehtävien kannalta kiinnostava paikka, esim. Yhdysvallat, isompi Euroopan maa, EU tai YK."*

*"Maa ei ole oleellinen kysymys, vaan se, missä määrin kohteena oleva organisaatio kehittäisi omaa osaamistani."*

*"Olen virkaiältäni (ja iältäni...) liian seniori vaihtoon, mutten teoreettisesti panisi pahaksi esim. Pohjoismaita tai EU- tai YK-hallintoa."*

*"Liittyy suoraan varsinaiseen urakiertoon, vaihdon kannattaa palvella sitä seuraavaa ulkomaankomennusta edustustossa."*

*"Miksei, joskus myöhemmin, jonnekin muualle ;)"*

*"Uskon, että mahdollisimman laaja-alainen kokemuspohja tekee meistä parempia UH:n virkamiehiä. Olisin valmis lähtemään oikeastaan, minne vaan maahan vaihtoon, niin että se tukisi tulevia tehtäviäni. Osallistuisin mielelläni esim. pohjoismaiseen virkamiesvaihtoon. Näkisin mielelläni myös enemmän vaihtomahdollisuuksia Suomessa, eri ministeriöiden kesken. Eri hallinnonalojen parempi tuntemus olisi hyödyllistä edustustyössä."*

*"Pohjoismaainen virkamiesvaihto voisi olla kiinnostava, mutta myös esimerkiksi Turkin tai jonkun kulttuurisesti etäisemmän maan kanssa tehtävä virkamiesvaihto on kiehtovaa."*

*"Periaatteellinen kyllä-vastaus, tällä hetkellä ei konkreettista tavoitetta."*

*"Voisin hyvin kuvitella virkamiesvaihtoa osana siirtymistä UE-pastille, tai johonkin kansainväliseen neuvotteluprosessiin tai EU-puheenjohtajuustehtäviin liittyen."*

**b) Mitä lähettävä organisaatio eli ulkoasiainhallinto hyötyisi tästä uudesta virkamiesvaihdostasi?**

*"Lisää vaikutusta organisaatiossa, johon lähetetään ja lisää osaamista omassa organisaatiossa."*

*"On yleisesti tiedossa, että UH on kovin "hermeettinen" organisaatio, jossa työntekijät pysyvät pitkään, ja jossa vaihtuvuutta uran keskivaiheilla on vähän. Erityisesti tämän tyyppisissä organisaatioissa erilaisten vaihtojen järjestäminen (sekä sisään että ulos, sekä julkisten että yksityisten toimijoiden kanssa) on tärkeää, jotta organisaatioon saadaan uusia ideoita ja uusia käytäntöjä."*

*"Samalla kun saisimme lisää tietoa ja verkostoja, myös antaisimme tietoa, kokemusta ja näkemystä (ja verkostoja)."*

*"Koen, että ministeriö hyötyy vaihdoista osaavamman henkilöstön muodossa. Erilaiset mahdollisuudet työuralla pitävät motivaatiota myös korkealla. Me vaihtovirkamiehet toimimme myös maamme käyntikortteina ja tuomme suomalaista ajattelua ja arvoja muiden tietoisuuteen."*

*"Uusia verkostoja, syvällisempää näkemystä, positiivista näkyvyyttä. Luottamusta, joka on yhä kallisarvoisempi voimavara."*

*"Antaisi hyvät lähtökohdat varsinaisen tehtävän hoidolle tulevassa asemamaassa, auttaisi Suomen kantojen edistämiseksi ja organisaation asiantuntemuksen kehittämiseksi."*