

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**RAJAVARTIOLAITOKSEN HENKILÖSTÖN
OSALLISTUMINEN SIVILIKRIISINHALLINTAAN**

Kandidaatintutkielma

Kadettialikersantti
Matias Kauppinen

Kadettikurssi 97
Rajavartio-opintosuunta

Maaliskuu 2013

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Kadettikurssi 97	Opintosuunta Rajavartio-opintosuunta
Tekijä Kadettialikersantti Matias Kauppinen	
Opinnäytetyön nimi Rajavartiolaitoksen henkilöstön osallistuminen siviilikriisinhallintaan	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Maaliskuu 2013	Tekstisivuja 32 Liitesivuja 1
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Siviilikriisinhallintatehtävät kuuluvat sisäasiainministeriön ydintehtäviin Suomessa. Kriisinhallintakeskus toteutti vuonna 2012 yhdessä Raja- ja merivartiokoulun ja Poliisiammattikorkeakoulun kanssa tutkimushankkeen sisäasiainministeriön hallinnonalojen asiantuntijoiden mahdollisuuksista ja haasteista kansainvälisiin tehtäviin hakeutumiseen ja niistä kotiutumiseen liittyen. Tämä kandidaatintutkielma on toteutettu osana edellä mainittua tutkimushanketta. Tutkielman tavoitteena oli tuottaa tietoa tutkimushankkeeseen kansainvälisiin tehtäviin hakeutumiseen liittyen ja tehtävänä tutkia rajavartiolaitoksen henkilöstön siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumisen mahdollisuuksia ja haasteita.</p> <p>Tutkimus suoritettiin pääosin laadullisena tutkimuksena, jossa keskityttiin päätöksenteon ja prosessien tämänhetkisiin ongelmiin. Tutkimuksen aineisto koostui haastattelusta sekä tutkimushankkeesta saaduista valmiista haastatteluaineistosta ja kyselyiden määrällisistä tuloksista. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä.</p> <p>Siviilikriisinhallintatehtäviin hakeneiden ja lähteneiden määrä rajavartiolaitoksessa on vähentynyt, mutta selkeisiin rajavartiolaitoksen tehtäviin liittyviin siviilikriisinhallintatehtäviin on ollut enemmän hakijoita. Siviilikriisinhallintatehtäviin hakeneiden ja lähteneiden joukossa on kaikkia rajavartiolaitoksen henkilöstöryhmiä, mutta eniten rajavartijoita. Tehtäviin lähteneistä suurin osa on kokeneita ja lähtökohtaisesti kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet hakeutua ja päästä kansainvälisiin tehtäviin. Tiedon saaminen tehtävistä on pääasiassa yksilön omalla vastuulla. Prosessi jolla päätetään henkilöstön lähtemisestä siviilikriisinhallintatehtäviin sisältää seitsemän eri tasoa. Siviilikriisinhallintatehtävistä saatua kokemusta pyritään hyödyntämään ja kartoittamaan, mutta täysimääräinen kokemuksen hyödyntäminen ja kartoittaminen on haastavaa. Kansainvälisistä tehtävistä palanneista suurin osa ei ole keskustellut esimiehen kanssa kokemuksen hyödyntämisestä ja suurimman osan mielestä taustaorganisaatio voisi hyödyntää kansainvälistä kokemusta paremmin.</p> <p>Valintaprosessin tasojen määrän perusteella lähtevä henkilöstö valikoituu huolellisesti. Kokemuksen hyödyntämisestä tulisi avoimesti keskustella esimiehen ja alaisen välillä myös silloin, kun kokemusta ei voida hyödyntää. Informaation jakamista siviilikriisinhallintatehtävistä tulisi parantaa rajavartiolaitoksen osalta. Esimiehen ja alaisen tulisi avoimesti keskustella aikeista hakea kansainvälisiin tehtäviin. Kaikkiin operaatioihin myönnetään ja on myönnetty virkavapaus, mutta samalla on todettu että esimiesasemassa olevilla ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia hakeutua ja päästä kansainvälisiin tehtäviin. Rajavartiolaitoksen organisaatorakenne vaikeuttaa yhtenäisten linjausten antamista esimerkiksi kokemuksen hyödyntämisestä ja kartoittamisesta.</p>	
<p>AVAINSANAT siviilikriisinhallinta, rajavartiolaitos, teoriaohjaava sisällönanalyysi, henkilöstöjohtaminen, organisaatorakenne</p>	

RAJAVARTIOLAITOKSEN HENKILÖSTÖN OSALLISTUMINEN SIVIILIKRIISINHALLINTAAN

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	TUTKIMUSASETELMA	2
1.2	JOHTAMINEN JA ORGANISAATORAKENNE	3
1.3	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNTÖJÄ.....	5
1.4	TUTKIMUSKYSYMYKSET	6
2	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS.....	7
2.1	TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA	7
2.2	AINEISTO, SEN KERÄÄMINEN JA HAASTATELTAVAT.....	8
2.3	AINEISTON ANALYYSI.....	9
2.4	TUTKIMUKSEN LIITTYMINEN LAAJEMPAAN TUTKIMUSHANKKEESEEN	11
3	SUOMEN OSALLISTUMINEN EUROOPAN UNIONIN SIVIILIKRIISINHALLINTAAN	12
3.1	PÄÄTÖS SUOMEN OSALLISTUMISESTA SIVIILIKRIISINHALLINTAAN	13
3.2	SIVIILIKRIISINHALLINTATEHTÄVIIN REKRYTOINTI.....	13
4	RAJAVARTIOLAITOKSEN HENKILÖSTÖN OSALLISTUMINEN SIVIILIKRIISINHALLINTATEHTÄVIIN.....	14
4.1	SISÄASIAINHALLINNON VIRKAMIEHET KANSAINVÄLISISSÄ TEHTÄVISSÄ	14
4.2	RAJAVARTIOLAITOKSEN HENKILÖSTÖN OSALLISTUMINEN KANSAINVÄLISIIN TEHTÄVIIN	15
4.3	RAJAVARTIOLAITOKSEN STRATEGIAN JA HENKILÖSTÖSTRATEGIAN LINJAUKSET SIVIILIKRIISINHALLINTAAN OSALLISTUMISESTA	16
4.4	SIVIILIKRIISINHALLINTATEHTÄVISTÄ TIEDOTTAMINEN RAJAVARTIOLAITOKSESSA	17
4.5	YHTEENVETO HENKILÖSTÖN OSALLISTUMISEN LINJAUKSISTA	17
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	18
5.1	MITEN OSALLISTUJAMÄÄRÄT OVAT KEHITTYNEET?	18
5.1.1	MILLAISTA HENKILÖKUNTA ON LÄHETETTY?	19
5.1.2	MILLAISIN OPERAATIOIHIN HENKILÖKUNTA ON LÄHETETTY?	21
5.2	MITEN TEHTÄVISTÄ TIEDOTETAAN RAJAVARTIOLAITOKSESSA?.....	21
5.2.1	MITEN PÄÄTETÄÄN HENKILÖSTÖN TEHTÄVIIN OSALLISTUMISESTA?.....	22
5.3	MITEN SIVIILIKRIISINHALLINTATEHTÄVISSÄ SAATUA KOKEMUSTA ON HYÖDYNNETTY RAJAVARTIOLAITOKSESSA?	25
6	POHDINTA.....	27
6.1	JOHTOPÄÄTÖKSET	27
6.1.1	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN VARMISTAMINEN	27
6.1.2	TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLINEN TASA-ARVO	29
6.1.3	ORGANISAATORAKENNE	30
6.2	EETTISYYDEN JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	31
6.3	JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	32

LÄHTEET

LIITTEET

RAJAVARTIOLAITOKSEN HENKILÖSTÖN OSALLISTUMINEN SIVIILIKRIISINHALLINTAAN

1 JOHDANTO

Siviilikriisinhallintatehtävät kuuluvat sisäasiainministeriön ydintehtäviin Suomessa (SM/2008/1738, 4). Lainsäädännössä annettuja raameja tarkennetaan eri hallintoyksikköjen ohjeistuksilla ja määräyksillä. Sisäasiainministeriö on antanut suosituksen Sisäasiainhallinnon virkamiehet kansainvälisissä tehtävissä, jossa annetaan suuntaviivat henkilöstöpolitiikalle siviilikriisinhallintatehtäviin liittyen. (SM/2008/1738.)

Kriisinhallintakeskus toteutti vuonna 2012 yhdessä Raja- ja merivartiokoulun ja Poliisiammattikorkeakoulun kanssa tutkimushankkeen sisäasiainministeriön hallinnonalojen asiantuntijoiden mahdollisuuksista ja haasteista kansainvälisiin tehtäviin hakeutumiseen ja niistä kotiutumiseen liittyen. Hankkeen perustana on sisäasiainministeriön suositus ja tarkoituksena on selvittää, miten suositus on toimeenpantu eri hallinnonaloilla. (Hankkeen tutkimussuunnitelma 2011.) Rajavartiolaitoksessa suosituksen toteuttamiseksi on laadittu pysyväisasiakirja (RVLPAK B18).

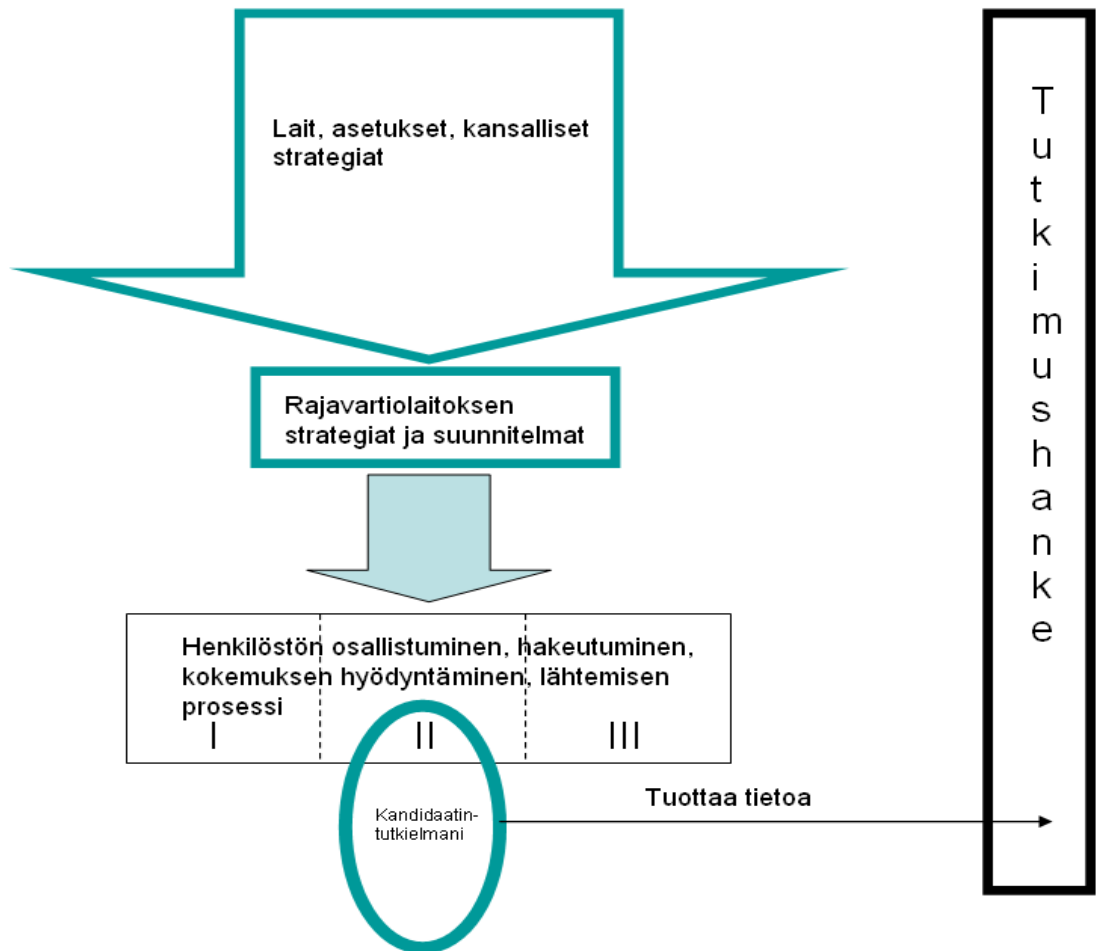
Kandidaatintutkielmani on toteutettu osana edellä mainittua tutkimushanketta. Tutkielmani tavoitteena on tuottaa tietoa tutkimushankkeeseen kansainvälisiin tehtäviin hakeutumiseen liittyen ja tehtävänä tutkia rajavartiolaitoksen henkilöstön siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumisen mahdollisuuksia ja haasteita. Tutkimus on suoritettu laadullisena tutkimuksena, jossa keskitytään päätöksenteon ja prosessien tämänhetkisiin ongelmiin. Rakensin teorian asiakirja ja kirjallisuuslähteistä. Tutkimukseni aineisto koostui itse tekemästani haastattelusta sekä tutkimushankkeesta saamastani valmiista haastatteluaineistosta. Analysoin aineiston teoriaohjauksella sisällönanalyysillä. Liitin tuloksiini tutkimushankkeen kotiutumiskyselystä saamani valmiit määrälliset tulokset.

Siviilikriisinhallintatehtäviin liittyvien yleisten haasteiden lisäksi virkamiesten osallistuminen kansainvälisiin tehtäviin luo haasteita rajavartiolaitokselle. Juha Klemetti on tehnyt Esiupseerikurssin tutkielman *Rajavartiolaitoksen rooli siviilikriisinhallinnassa* (2009) ja Juha Vuolle on tehnyt Yleisesikuntaupseerikurssin tutkielman *Rajavartiolaitoksen kansainvälisen yhteistyön kehittäminen* (2001), mutta rajavartiolaitoksen henkilöstön osallistumisesta siviilikriisinhallintatehtäviin ei ole aikaisemmin tutkittu. Käytin aikaisemmin tehdyn tutkimuksen selvittämiseksi apuna Raja- ja merivartiokoulun tietopalvelua (Henkilökohtainen tiedonanto, 10.9.2012).

1.1 Tutkimusasetelma

Sisäasiainministeriön suositus, lainsäädäntö ja siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia antavat perusteet prosesseihin, päätöksentekoon ja suunnitteluun rajavartiolaitokselle siviilikriisinhallinnasta. Rajavartiolaitoksen strategisen tason asiakirjat Rajavartiolaitoksen strategia 2022, Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2015 ja määräys RVLPAK B. 18 määrittelevät linjaukset siviilikriisinhallintaan osallistumisesta rajavartiolaitoksen virkamiesten osalta. (Ks. Kuvio 1, sivu 3.)

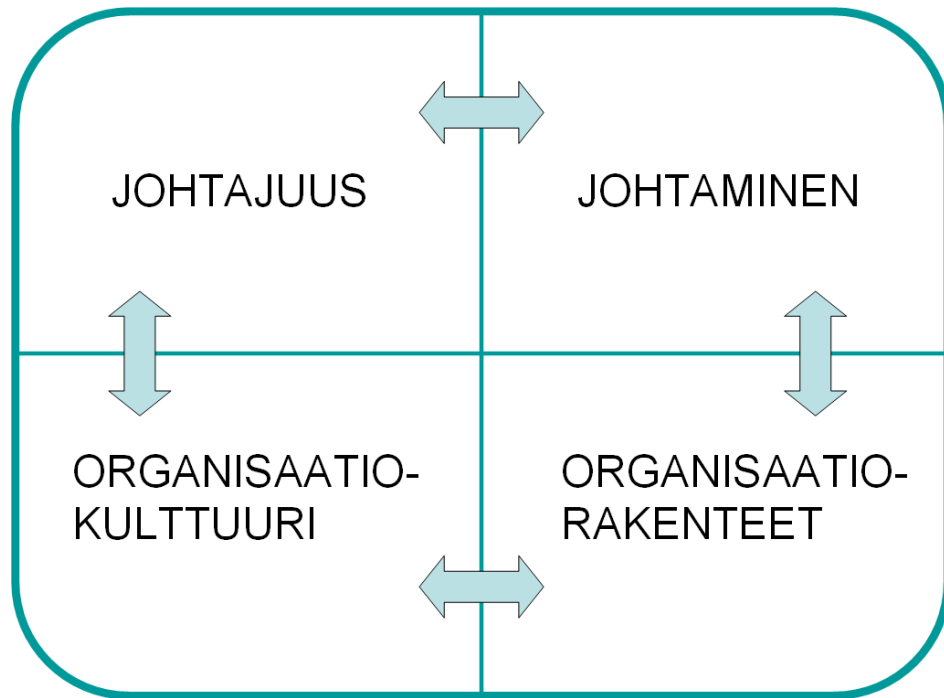
Kandidaatintutkielmassani tutkin miten sisäasiainministeriön suositus ja rajavartiolaitoksen linjaukset siviilikriisinhallintaan osallistumisesta ovat toteutuneet käytännössä. Tutkielmani tuottaa tietoa tutkimushankkeeseen, jonka tarkoituksena on selvittää sisäasiainministeriön eri hallinnonalojen asiantuntijoiden mahdollisuuksia ja haasteita kansainvälisiin tehtäviin hakeutumiseen liittyen. (Ks. Kuvio 1, sivu 3.)



Kuvio 1. Tutkimusasetelma

1.2 Johtaminen ja organisaatorakenne

Johtamisen nelikenttämalli lähestyy johtamisen kokonaisuutta neljän keskenään riippuvaisen pääelementin kautta: johtamisen (asioiden johtaminen, engl. management), johtajuuden (ihmisten johtaminen, engl. leadership), organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin. (Valtinen 2008, 12.) Johtamisen nelikentän tarkoituksena on tukea päätöksentekoa ja johtamista auttamalla toimintaympäristön hahmottamista. (Ks. Kuvio 2, sivu 4.)



Kuvio 2. Johtamisen nelikenttä (Kiuru 2008, 18).

Nelikenttää voidaan jäsentää toiminnan tavoitteiden saavuttamista haittaavilla ja edistävillä tekijöillä. Organisaatiokulttuuriin ja johtajuuteen liittyvät tekijät ovat esimerkiksi sosiaalisia ihmisten väliseen toimintaan liittyviä tekijöitä. Tällöin organisaatorakenteisiin ja johtamiseen liittyvät tekijät ovat enemmän tehtäviin ja prosesseihin liittyviä. (Ks. Kiuru 2008, 18.)

Nelikentän karkea jako ei välttämättä toimi käytännössä, sillä asioiden erittely pelkästään yhteen nelikentän osa-alueeseen on hankalaa, ja käsiteltävä toiminto saattaa leikata kaikkia nelikentän osa-alueita. Esimerkiksi henkilöstöjohtaminen voidaan käsittää organisaation tavoitteiden kannalta keskeisten inhimillisten resurssien hankinnaksi, joukoksi toimintoja joiden tarkoituksena on taata henkilöstöjohtamisen tarkoituksenmukainen toteutuminen organisaatiossa, sekä työntekijöiden ja henkilöstötoiminnon rooliin organisaation työnjaossa. (Ks. Peltonen 2007, 96–97.)

Organisaatorakenne kuvaa organisaation muodollisia vastuusuhteita ja kunkin tason sisäistä työnjakoa. Organisaatorakenne on usein monimutkaisempi, kuin mitä perinteisestä kaavioesitysmallista käy ilmi. (Peltonen 2007, 33.) Rajavartiolaitoksen organisaatorakenne muistuttaa divisioonarakennetta, jossa divisioonat on rakennettu asiakkaiden ja maantieteellisten alueiden mukaan. Divisioonarakenteen heikkoutena on koko organisaation kattavan yhtenäisen

toimintatavan kehittäminen sekä toiminnan hajautuminen toisistaan erillisiin ympäristöihin. (Ks. Peltonen 2007, 34–40.)

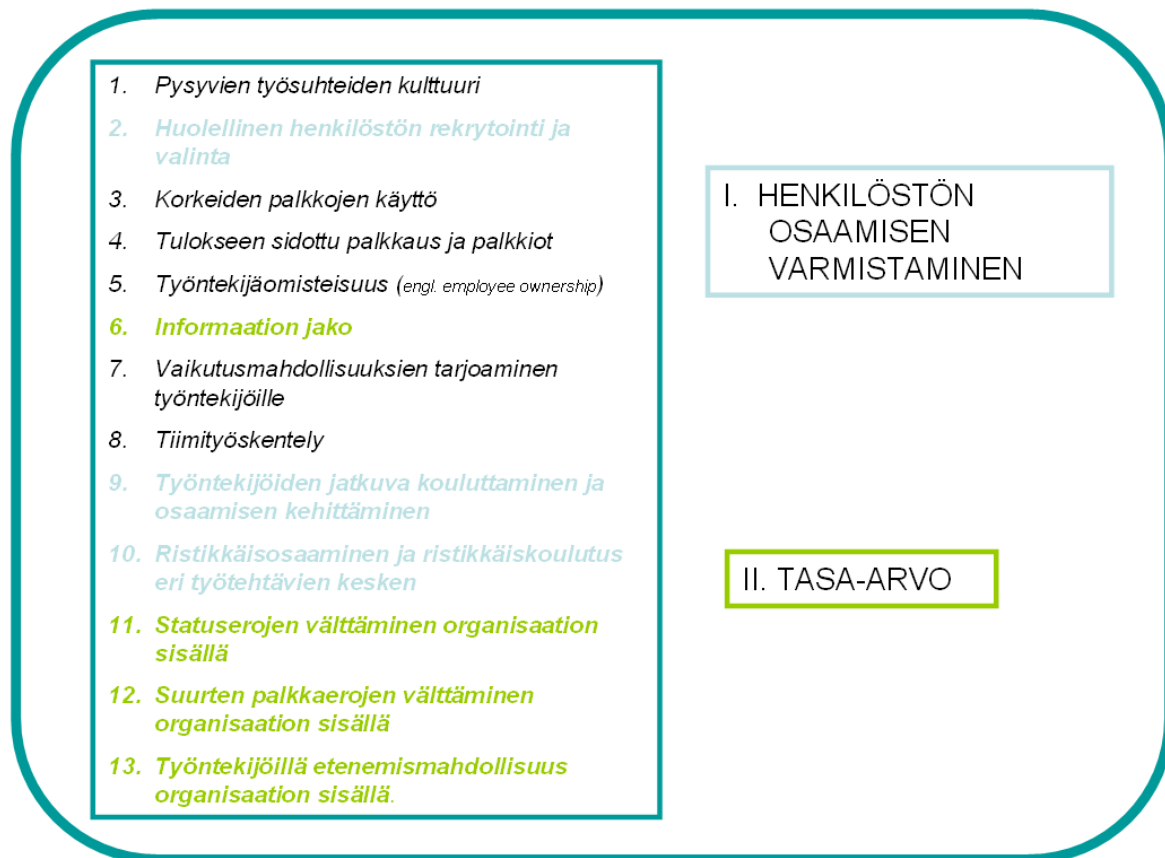
Kandidaatintutkielmassani keskityn siis johtamisen nelikentän kaikkiin osa-alueisiin, mutta painopisteenä ovat johtamisen ja johtajuuden keskinäisvaikutus organisaatorakenteeseen. Tutkin käsitteitä ja kokemuksia jotka liittyvät prosesseihin, päätöksentekoon ja suunnitteluun henkilöstöjohtamisen ja organisaatorakenteen näkökulmista. (ks. Kiuru 2008, 19).

1.3 Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä

Eräs tunnetuimmista henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kuvauksista on Jeffrey Pfefferin lista, joka sisältää joukon strategiselle henkilöstöjohtamiselle olennaisia toimintatapoja (Peltonen 2007, 101). Listassa on 13 käytäntöä jotka ovat tyypillisiä tehokkaalla henkilöstöjohtamisella menestyneille organisaatioille (Pfeffer 2005, 97.)

Käytäntöjen perustana on yksityisten yritysten välinen kilpailukyky toisiinsa nähden ja niitä ei voida täysimääräisesti soveltaa rajavartiolaitokseen. Hyviin käytäntöihin pyrkiminen on kuitenkin rajavartiolaitoksen etu, vaikka varsinaista kilpailuasetelmaa ei ole.

Käytänteistä muodostuu kaksi osa-aluetta jotka liittyvät olennaisesti henkilöstön hakeutumiseen siviilikriisinhallintatehtäviin ja joihin esimerkiksi rajavartiolaitoksen esikunnan määräys (RVLPAK B 18), Rajavartiolaitoksen strategia ja Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia ottavat kantaa. Nämä osa-alueet ovat henkilöstön osaamisen varmistaminen ja työntekijöiden välinen tasa-arvo. (Ks. Kuvio 3, sivu 6.)



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä (ks. Pfeffer 2005, 95–104).

Parhaiden käytäntöjen lähestymistapa antaa hyviä käytäntöjä henkilöstöjohtamiseen, ja nämä käytännöt toimivat lähestymistavan mukaan paremmin kuin toiset. Kaikkien parhaiden käytäntöjen noudattaminen täydellisesti yhtä aikaa ei ole mahdollista, mutta niihin pyrkimällä edistetään tehokasta tavoitteiden saavuttamista. Kandidaatintutkielmani ja tutkimushankkeen tavoitteena on kartoittaa hyviä käytäntöjä kansainvälisiin tehtäviin hakeutumisessa.

1.4 Tutkimuskysymykset

Lähestyin tutkimukseni aihetta kolmella pääkysymyksellä ja viidellä alakysymyksellä:

1. Miten siviilikriisinhallintaan osallistuminen on kehittynyt määrällisesti ja laadullisesti rajavartiolaitoksessa?
 - a. Miten osallistujamäärät ovat kehittyneet?
 - b. Millaista henkilökuntaa on lähetetty?
 - c. Millaisiin operaatioihin henkilökuntaa on lähetetty?
2. Miten siviilikriisinhallintatehtäviin hakeudutaan rajavartiolaitoksessa?

- a. Miten tehtävistä tiedotetaan rajavartiolaitoksessa?
 - b. Miten päätetään henkilöstön tehtäviin osallistumisesta?
3. Miten siviilikriisinhallintatehtävissä saatua kokemusta on hyödynnetty rajavartiolaitoksessa?

Seuraavaksi kuvaan tutkimuksen empiirisen toteutuksen. Sen jälkeen kuvaan tutkimuksen teoriaosuuden, joka pitää sisällään tutkimushankkeen asiantuntijoiden hakeutumisesta kansainvälisiin tehtäviin, Suomen osallistumisen Euroopan unionin siviilikriisinhallintaan sekä siviilikriisinhallintaan osallistumisen rajavartiolaitoksessa. Tutkielman viidennessä luvussa raportoin tutkimukseni tulokset ja viimeisessä luvussa esitän johtopäätökset tutkimukseni tuloksista.

2 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaan kandidaatintutkielmani empiirisen toteutuksen. Ensin esittelen lähestymistapani, jonka jälkeen esittelen aineiston, sen keräämisen sekä haastateltavat. Lopuksi esittelen aineiston analyysin.

2.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Suoritin tutkimukseni laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullinen tutkimus on perinteisesti määritelty määrällisen tutkimuksen vastakkainasettelun kautta. Lyhyesti laadullinen tutkimus keskittyy pienempään määrään tutkittavia yksiköitä, joita käsitellään tarkemmin. Vaikka laadullinen tutkimus on kokonaisuus, jossa aineiston keräämistä ja analyysiä ei voida erottaa toisistaan, voidaan laadullisessa tutkimuksessa käyttää myös määrällisen tutkimuksen periaatteita. Tällöin vastakkainasettelun poissulkevuus on liian karkea tapa määritellä laadullista tutkimusta. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 65–69.)

Laadullinen tutkimus sisältää yleensä teoriaosuuden ja empiirisen osuuden. Teorialla tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä, joka koostuu tutkimusta ohjaavasta metodologiasta sekä siitä, mitä tutkittavasta asiasta tiedetään valmiiksi. Empiirisessä osuudessa esitellään aineiston keräämis- ja analyysimetodit, tulokset ja johtopäätökset. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 17–22.) Laadullinen tutkimus on prosessi, jossa aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen eri vaiheet eivät välttämättä ole etukäteen jäsennettävissä. (Kiviniemi 2010, 70.) Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun menetelmänä voi olla esi-

merkiksi haastattelu ja dokumentteihin perustuva tiedon hankkiminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

Laadullisessa tapaustutkimuksessa monipuolista tietoa käyttäen tutkitaan tapahtumaa tietyssä kontekstissa. Tapaustutkimus on toiminnassa olevan tapahtuman tutkimusta. (Metsämuuronen 2003, 169.) Yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista tietoa ja tärkeämpää on tiedon kokonaisvaltainen ymmärtäminen kuin yleistäminen. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on paitsi ilmiön kuvaaminen myös tapahtuman prosessin ymmärtäminen yleisemmin. Kandidaatintutkielmassani tapaus käsitteenä tarkoittaa päätösprosessia ja siihen liittyviä tapahtumia. Tapaus on valittu sillä perusteella, että se on tyypillinen tällä hetkellä tutkittavassa organisaatiossa. (Ks. Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 189–194.)

2.2 Aineisto, sen kerääminen ja haastateltavat

Kandidaatintutkielmani aineisto koostui itse tekemistäni yhdestä puolistrukturoidusta haastattelusta, Raja- ja merivartiokoulun tutkijoiden tekemistä seitsemästä teemahaastattelusta sekä Kriisinhallintakeskuksen ja Poliisiammattikorkeakoulun tutkijoiden tekemistä lomakekyselystä. Nauhoitin tekemäni haastattelun ja se kesti 35 minuuttia. Haastattelu toteutettiin marraskuussa 2012. Raja- ja merivartiokoulun tutkijoiden tekemät haastattelut oli myös tehty marraskuussa 2012. Kotiutumiskyselyn määrälliset tulokset olivat valmiiksi analysoituja SPSS-ohjelmalla. Kysely teetettiin edellä mainittuun tutkimushankkeeseen liittyen kansainvälisistä tehtävistä kotiutuneille heinä-elokuussa 2012, ja kyselystä eriteltiin rajavartiolaitoksen henkilöstön vastaukset.

Suoritin aineistonkeruun puolistrukturoidulla haastattelulla. Puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen aiheiden ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Kysymykset perustuivat luomaani tutkimusasetelmaan ja tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuskysymyksien sekä luomani tutkimuskentän ja viitekehyksen mukaan määrittelin tarkasti mitä halusin haastattelulla tutkia, jolloin puolistrukturoitu haastattelu oli tässä tilanteessa perustellumpi kuin esimerkiksi teemahaastattelu. Kysymykset olivat luonteeltaan avoimia, eli kysymykset olivat etukäteen määriteltyjä, mutta en tarjonnut haastateltavalle valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelussa korostin haastateltavan tulkintoja ja antamia merkityksiä asioista sekä sitä, miten merkitykset ovat syntyneet. Haastattelijana pyrin pitämään tilaisuuden ilmapiirin vapaana ja luomaan luottamuksellisen keskustelusuhteen (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 75–77; Eskola & Vastamäki 2010, 26–32.)

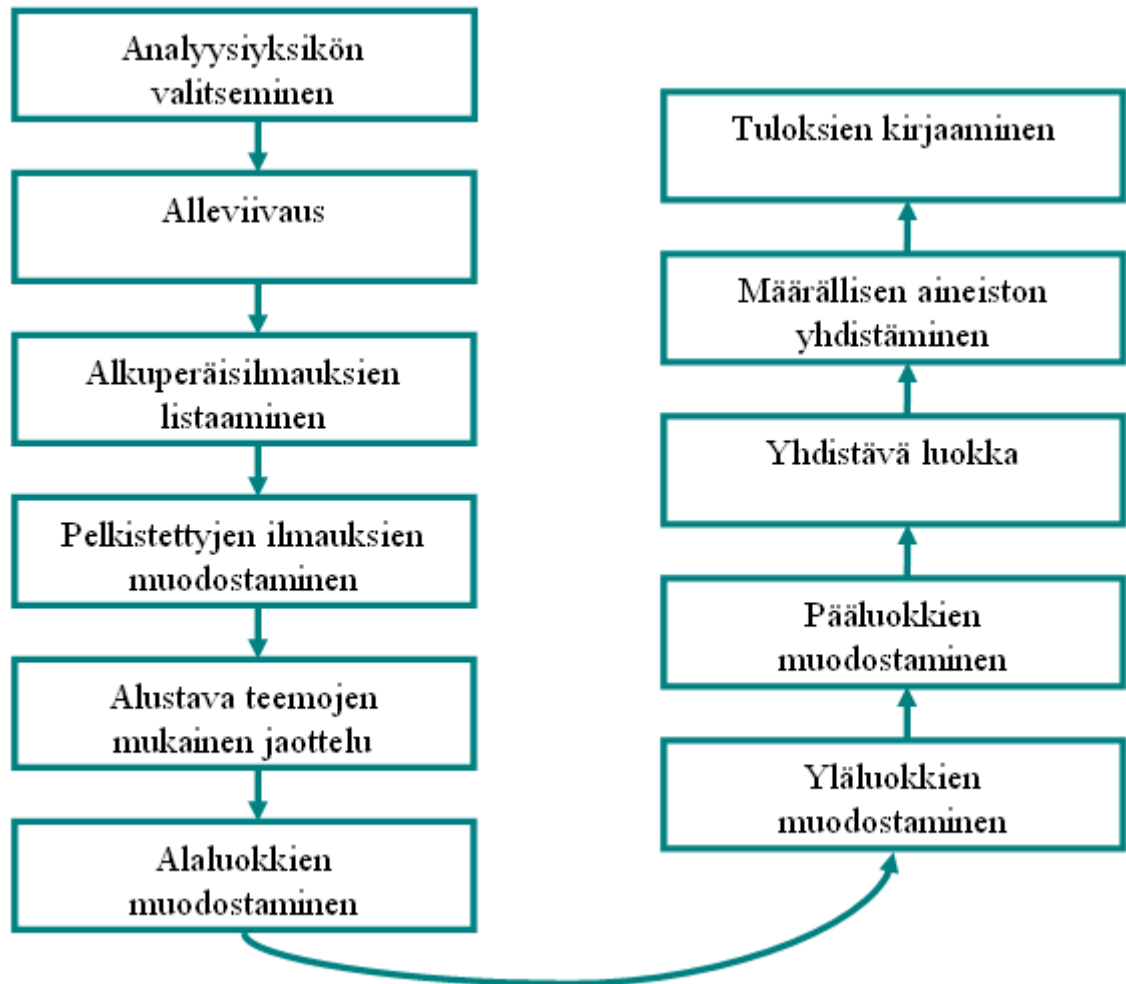
Sain tutkimushankkeesta asiantuntijoiden hakeutumisesta kansainvälisiin tehtäviin valmiiksi litteroituja haastatteluja. Haastateltavat olivat hallintoyksiköissä henkilöstöasioiden johtotehtävissä. Näitä teemahaastatteluja oli kaikkiaan seitsemän kappaletta ja niissä käsiteltiin yleisesti kansainvälisiä tehtäviä. Valikoin oman haastateltavan harkinnanvaraisesti sillä perusteella, että haastateltava tietää tutkielman aiheesta mahdollisimman paljon ja hänellä on kokemusta rajavartiolaitoksen siviilikriisinhallintatehtäviin osallistuvien valitsemisprosessista (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86).

2.3 Aineiston analyysi

Tutkimusmenetelmänä käytin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi rakentaa teoriaa empiirisestä aineistosta lähtien, mutta aineiston abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään ulkopuolelta tuotuihin teoreettisiin käsitteisiin. Lähestyn tutkimusongelmaa aineistolähtöisesti, mutta luomani tutkimuskenttä ja tutkimuskysymykset ohjasivat analyysin tekemistä. (Ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 117; Eskola & Suoranta 1998, 19.) Jaoin aineiston käsittelyn ja luokittelun kuuteen eri tutkimuskysymyksiä mukailevaan teemaan. Aineisto jakautui luokittelussa aineistolähtöisesti eri teemoihin. Aineiston käsittelyssä korostui hypoteesittomuus, eli minulla ei ollut lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista (ks. Eskola & Suoranta 1998, 19). Nauhoitin ja litteroin haastatteluni ja muista lähteistäni saamani haastatteluaineisto oli valmiiksi litteroitu.

Valitsin analyysiyksikökseni asiakokonaisuuden (ks. Eskola 2010, 201). Alleviivasin aineistosta tutkimuskysymyksiini liittyvät ilmaukset, jotka kirjoitin sanasta sanaan auki. Listasin alkuperäisilmaukset ja muodostin niistä pelkistetyt ilmaukset. Tässä vaiheessa jaoin ilmaukset alustavasti kuuteen eri teemaan, mutta jaottelu jatkui aktiivisesti koko luokittelun ajan. Jaetut teemat olivat osallistujamäärien kehitys, tehtäviin lähetetty henkilöstö, operaatiot, joihin on osallistunut henkilöstöä, tehtävistä tiedottaminen rajavartiolaitoksessa, päätös ja sen prosessi tehtäviin osallistumisesta sekä kokemusten hyödyntäminen rajavartiolaitoksessa. (Ks. Kuvio 4, sivu 10.)

Tämän jälkeen muodostin alaluokat, yläluokat ja pääluokat jokaisen teeman osalta erikseen. Samankaltaiset alaluokat muodostivat yläluokat, yläluokat muodostivat pääluokat ja pääluokat muodostivat yhdistävän luokan. Lopuksi yhdistin koko luokitellun materiaalin ja tarkistin jaottelun eri luokkiin vielä toiseen suuntaan yhdistävästä luokasta aina pelkistettyihin ilmauksiin asti. (Ks. Kuvio 4.)



Kuvio 4. Analyysin eteneminen (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 109).

Liitteessä 1 on esimerkki yhdestä pääluokasta ja sen alla olevista luokista luokitellun aineiston yhdistämisen jälkeen. Muodostuneiden pääluokkien koko vaihteli alle kymmenestä alkuperäisilmauksesta yli 70 alkuperäisilmaukseen.

Tutkimukseni oli peruslähtökohdiltaan laadullinen tutkimus, jota tuin saaduilla valmiilla kvantitatiivisilla tuloksilla kyselystä kansainvälisistä tehtävistä kotiutumiseen liittyen sekä tilastoilla kansainvälisiin tehtäviin osallistujien määrästä rajavartioloitoksessa. Määrälliset tulokset liitettiin jaettujen teemojen mukaisesti osaksi analyysiä muun aineiston luokittelun jäl-

keen. Määrällisen tutkimuksen tulosten tarkoituksena oli täydentää laadullisen tutkimuksen tuloksia. (Ks. Metsämuuronen 2003, 208.)

2.4 Tutkimuksen liittyminen laajempaan tutkimushankkeeseen

Tutkimukseni on toteutettu osana Kriisinhallintakeskuksen yhdessä Poliisiammattikorkeakoulun ja Raja- ja merivartiokoulun kanssa toteuttamaa tutkimushanketta Sisäasiainhallinnon asiantuntijoiden hakeutuminen kansainvälisiin tehtäviin sekä kotiutuminen. Hanke perustuu sisäasiainministeriön antamaan suositukseen, jonka kaksi tärkeintä näkökohtaa ovat suunnitelmallisuus ja avoimuus, sekä kotiutuminen ja työkokemuksen hyödynnettävyys. Tutkimuksen keskeisin tavoite oli selvittää, miten sisäasiainministeriön suositus on toimeenpantu eri hallinnonaloilla. (Hankkeen tutkimussuunnitelma 2011, 1.)

Siviilikriisinhallinnan tutkimus tukee koulutusta ja rekrytointia, ja keskitetty tutkimus on välttämätöntä kotimaan valmiuksia tukevan toiminnan kannalta. Kriisinhallintakeskuksen tutkimussektori vastaa tutkimuksesta, ja sektorin työtä ohjaa julkaistu tutkimussuunnitelma. Tutkimus on yleensä verkottuvaa, eli ulkopuolinen tutkimus on ohjattu palvelemaan Kriisinhallintakeskuksen operatiivisia toimintoja. Tutkimuksella paikannetaan muun muassa koulutuksen ja rekrytoinnin ongelmakohtia, sekä arvioidaan kotimaan valmiuksien laatua. (Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2008, 32–33.)

Kandidaatintutkielmani tarkoituksena on tuottaa tietoa tutkimushankkeeseen siviilikriisinhallintatehtäviin liittyen. Tutkimuskysymyksissä nousevat esille muun muassa sisäasiainministeriön suosituksen (SM/2008/1738) jalkautus käytännössä, siviilikriisinhallintatehtävistä tiedottaminen alaisille, suosituksen pohjalta laaditut suunnitelmat henkilöstön osalta, työpaikan suhtautuminen kansainvälisiin tehtäviin hakeutumiseen sekä työnantajan haasteet virkamiehen lähtiessä kansainvälisiin tehtäviin. (Hankkeen tutkimussuunnitelma 2011, 1–2.)

Siviilikriisinhallinnan kansallisen strategian 2008 mukaan ”Henkilöstön irrotettavuutta siviilikriisinhallintatehtäviin eri hallinnonaloilla tulee edistää ja kansainvälisissä tehtävissä toimiminen nähdä urakehityksen kannalta myönteisenä tekijänä” (Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2008, 21). Kriisinhallintakeskuksen tutkimushanke on linjassa tämän linjauksen kanssa (Hankkeen tutkimussuunnitelma 2011, 3), ja kandidaatintutkielmani tarkoituksena on tuottaa tietoa myös tähän linjaukseen liittyen.

3 SUOMEN OSALLISTUMINEN EUROOPAN UNIONIN SIVIILIKRIISINHALLINTAAN

Siviilikriisinhallinta tarkoittaa ulkopuolista puuttumista kriisitilanteeseen aseellisen konfliktin estämiseksi. Siviilikriisinhallinta on sotilaallisen kriisinhallinnan rinnakkaiskäsite, ja se voi sisältää vaiheita konfliktin ehkäisyyn, akuutin vaiheen kriisinhallintaan tai kriisien jälkihoitoon liittyen. (Jortikka-Laitinen 2006, 118, 125.)

Siviilikriisinhallinnan tavoitteena on muun muassa poliisilaitoksen, oikeusviranomaisten ja syyttäjänlaitoksen, rajavalvonnan, tullilaitoksen, vankeinhoitolaitoksen ja muun hallinnon kehittäminen tai laaja kohdemaan turvallisuussektorin uudistaminen. Siviilikriisinhallinta konkretisoituu operaatioina, joihin suomalaiset asiantuntijat ovat osallistuneet 1990-luvun alusta asti. Suomi on osallistunut Euroopan unionin, Yhdistyneiden kansakuntien, Euroopan turvallisuus- ja yhteistyöjärjestön, Naton sekä Euroopan neuvoston toimeenpanemiin siviilikriisinhallintaoperaatioihin. (Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2008, 10–11.)

Siviilikriisinhallinta on osa Suomen ulko- ja turvallisuuspolitiikkaa, ja siviilikriisinhallinnalla edistetään ulkopoliittisia tavoitteita ja Suomen omaa turvallisuutta (Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2008, 15). Perustuslain (11.6.1999/731, 1. §:n 3 momentti) mukaan ”Suomi osallistuu kansainväliseen yhteistyöhön rauhan ja ihmisoikeuksien turvaamiseksi sekä yhteiskunnan kehittämiseksi.” Suomi harjoittaa siviilikriisinhallintaa Euroopan unionin kautta, jossa siviilikriisinhallinta on osa yhteistä turvallisuus- ja puolustuspolitiikkaa. Euroopan turvallisuus- ja puolustuspolitiikka on osa yhteistä ulko- ja turvallisuuspolitiikkaa. (Jortikka-Laitinen 2006, 118.)

EUBAM eli EU Border Assistance Mission to Moldova and Ukraine on esimerkki nykyaikaisesta siviilikriisinhallintaoperaatiosta. EUBAM on Moldovan ja Ukrainan presidenttien yhteisestä pyynnöstä vuonna 2005 käynnistetty operaatio. Operaation tavoitteena on nostaa rajatarkastuksien ja rajojen valvonnan taso EU:n standardien tasolle, tarjota ihmisille helppo vapaa liikkuvuus ja parantaa samaan aikaan rajaturvallisuutta. Operaation avainkumppanit ovat Moldovan ja Ukrainan rajavalvonta- ja tulliviranomaiset, muut viranomaiset sekä tärkeät valtioiden ministeriöt. (Annual Report 1 December 2010–30 November 2011, 7.) Operaatio on toteutettu asiantuntijaoperaationa, jossa Moldovan ja Ukrainan rajavalvontatekniikkaa, käytäntöjä ja -infrastruktuuria päivitetään. Koko järjestelmän on operaation päättyessä tarkoi-

tus olla vastaavanlainen kuin Eurooppalaisen rajaturvallisuusmallin. (Annual Report 2005/2006, 5.)

3.1 Päätös Suomen osallistumisesta siviilikriisinhallintaan

Suomen siviilikriisinhallintatoiminnan säädösperustana toimii laki siviilihenkilöstön osallistumisesta kriisinhallintaan (1287/2004). Ulkoasiainministeriö päättää Suomen osallistumisesta siviilikriisinhallintaoperaatioihin ja tarvittaessa päätökset voidaan viedä tasavallan presidentin ja valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittiseen valiokuntaan sekä hallituksen EU-ministerivaliokuntaan. (Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2008, 16.)

Sisäasiainministeriö vastaa kotimaan valmiuksista. Kotimaan valmiuksilla tarkoitetaan niitä toimia, joilla varmistetaan Suomen pystyvän täyttämään määrällisesti ja laadullisesti sitoumuksensa lähettää asiantuntijoita siviilikriisinhallintatehtäviin. Sisäasiainministeriön alainen Pelastusopiston Kriisinhallintakeskus vastaa kotimaan valmiuksista. (Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2008, 16.)

3.2 Siviilikriisinhallintatehtäviin rekrytointi

Kotimaan valmiuksien tärkeimpiä tehtäviä ovat riittävän asiantuntijareservin rakentaminen ja rekrytointi. Rekrytoinnilla varmistetaan riittävän asiantuntijareservin ylläpitäminen kaikilta tarvittavilta siviilikriisinhallinnan painopistealueilta. EU:n voimavaratavoitteet ovat yksi rekrytointia ohjaava tekijä. (Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2008, 26.)

Lähetettävät asiantuntijat toimivat Suomessa usein viranomaistehtävissä, joten asiantuntijoiden irrottaminen perustehtävistä vaatii suunnitelmallisuutta kotimaan toimintakyvyn säilyttämiseksi. Rekrytointistrategiaan perustuvalla pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelulla pyritään varhaisessa vaiheessa ennakoimaan henkilöstötarve eri operaatioissa. Asiaan vaikuttavat myös muut rinnakkaiset kansainväliset tehtävät. Tämän lisäksi rekrytointi tulee toteuttaa tasarvoista henkilöstöpolitiikkaa noudattaen, jotta kaikilla olisi yhtäläiset mahdollisuudet hakeutua ja päästä siviilikriisinhallintatehtäviin. (Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2008, 26–29.)

Rekrytoinnin onnistuminen vaatii virastojen johdolta sitoutumista kriisinhallintapolitiikkaan ja kansallisiin valmiustavoitteisiin. Kriisinhallintakeskus valitsee henkilöt koulutukseen sisä-

asianministeriön johtamalla poikkihallinnollisella yhteistyöllä. Siviilikriisinhallintatehtävistä tulee tiedottaa avoimesti kiinnostuneille ja heille tulee olla tarjolla riittävästi tietoa. Asiantuntijarekisterin ylläpitäminen on Kriisinhallintakeskuksen vastuulla ja rekisteriä kehitetään vastaamaan nykyisiä tarpeita ja takaamaan parhaimman asiantuntijuuden löytämisen. (Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2008, 26–31.)

4 RAJAVARTIOLAITOKSEN HENKILÖSTÖN OSALLISTUMINEN SIVIILIKRIISINHALLINTATEHTÄVIIN

Sisäasiainministeriön suositus Sisäasiainhallinnon virkamiehet kansainvälisissä tehtävissä (SM/2008/1738), Rajavartiolaitoksen strategia 2022, Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2015 sekä rajavartiolaitoksen esikunnan henkilöstöosaston määräys Rajavartiolaitoksen henkilöstön osallistuminen kansainvälisiin tehtäviin (RVLPAK B 18) ovat keskeisimmät asiakirjat, jotka määrittelevät rajavartiolaitoksen henkilöstön lähettämistä siviilikriisinhallintatehtäviin. Ylimpänä perusteena on sisäasiainministeriön suositus (SM/2008/1738), jonka osalta rajavartiolaitosta koskevat tarkentavat linjaukset määrittellään Rajavartiolaitoksen strategiassa 2022, Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiassa 2015 sekä rajavartiolaitoksen esikunnan määräyksessä (RVLPAK B 18). Lisäksi Rajavartiolaitoksen henkilöstösuunnitelma 2012–2022 antaa esimerkkejä upseerien ja rajavartiomiesten uramalleista, joissa mainitaan kansainväliset tehtävät.

4.1 Sisäasiainhallinnon virkamiehet kansainvälisissä tehtävissä

Kansainvälisten tehtävien ryhmittelyn kategorian II tehtävät (virkamiehet, jotka lähtevät kriisinhallintatehtäviin) kuuluvat sisäasiainministeriön ydintehtäviin, ja virastojen tulee omalta osaltaan kannustaa virkamiesten hakeutumista ja lähtemistä sekä mahdollisesti uudelleen hakeutumista siviilikriisinhallintatehtäviin. Uudelleen hakeutuvat virkamiehet, joilla on hyvät suositukset edellisistä tehtävistä, tulisi ohjata edellistä komennusta vaativampiin tehtäviin. Jotta lähtö ei vaikeuta viraston toimintoja, hakeutumisesta tulisi keskustella esimiesten kanssa hyvissä ajoin ja avoimesti. Virkamiehellä on lakisääteinen oikeus saada virkavapautta kategoriaan kuuluvien tehtävien hoitamiseksi, mutta lähteminen ei saa aiheuttaa virastojen toimintakykyyn ennakoimattomasti vaikuttavia tilanteita. (SM/2008/1738, 1, 4, 6, 8.)

Sisäasiainministeriön suosituksen (SM/2008/1738) tavoitteena on saada sisäasiainhallinnon asiantuntijoita sisäasiainhallinnon toiminnan ja tavoitteiden kannalta keskeisiin kansainväli-

siin tehtäviin sekä kehittää kansainvälisistä tehtävistä palaavien asiantuntemuksen täysimääräistä hyödyntämistä kotimaan tehtävissä. Ulkomailla työskentelyyn liittyvän toiminnan on oltava suunnitelmallista, koska kansainvälisten asioiden määrä kasvaa sisäasiainministeriön kaikilla hallinnon aloilla ja määrärahoja käytetään huomattavasti kansainvälisiin tehtäviin liittyen. (SM/2008/1738, 1.)

Vaikka ulkomailla hoidettavat tehtävät eivät varsinaisesti kuulu sisäasiainhallinnon piiriin, sisäasiainhallinto hyötyy asiantuntevan ja pätevän henkilöstön lähtemisestä kansainvälisiin tehtäviin. Mikäli ulkomailla hankittua työkokemusta on mahdollista hyödyntää virkamiehen omassa virastossa Suomeen palattaessa, palkattoman virkavapauden myöntämiseen tulisi suhtautua myönteisesti. Muutoin virkavapauden myöntämistä harkitaan tapauskohtaisesti. Kriisinhallintakeskus nimittää tehtäviin lähtevät ja maksaa heidän palkkansa (SM/2008/1738, 1–3.)

Siviilikriisinhallintatehtäviin nimitetään asiantuntijoita keskimäärin kahdeksi vuodeksi, jonka jälkeen he palaavat entisille työpaikoille Suomeen. Virkamiehille tarjoutuu mahdollisuus kehittää ammattitaitoja, kuten kriisitilanteiden ongelmanratkaisutaitoja, kansainvälisiä yhteistoimintataitoja ja kielitaitoja, joita Suomessa ei välttämättä pääse kehittämään. Virkamiesten tulee kuitenkin jo lähtiessä ottaa huomioon, ettei kokemusta pääse hyödyntämään välttämättä heti vanhoihin työtehtäviin palattuaan. Avoin keskustelu esimiesten kanssa suunnitelmista hankkiutua siviilikriisinhallintatehtäviin on olennaista hyvien suhteiden säilyttämisen kannalta työnantajaan ja työyhteisöön. Myös ulkomailta palaavien virkamiesten tulee hyvissä ajoin ennen paluuta olla yhteydessä Suomeen paluuseen liittyvistä käytännön järjestelyistä ja työtehtävistä, jotta Suomen päässä ollaan tietoisia paluun tarkasta ajankohdasta ja jotta hallinnolliset järjestelyt voidaan suorittaa. (SM/2008/1738, 4, 6.)

Kriisialueilla työskentely saattaa olla henkisesti raskasta, joten palaavien jaksamiseen on kiinnitettävä huomioita, ja palaaville on tarjottava mahdollisuus syvällisiin palautekeskusteluihin. Esimiesten kanssa on keskusteltava ulkomailla hankitun kokemuksen hyödyntämisestä sekä mahdollisesta palaavan virkamiehen perehdyttämisestä tehtäviinsä. (SM/2008/1738, 7.)

4.2 Rajavartiolaitoksen henkilöstön osallistuminen kansainvälisiin tehtäviin

Rajavartiolaitoksen henkilöstön osallistuminen kansainvälisiin tehtäviin (RVLPAK B 18) on määräys, jolla tarkennetaan rekrytointiperusteita kansainvälisiin tehtäviin sekä kootaan yhteen

palvelussuhteen ehdot tehtäviin liittyen. Määräyksellä tuodaan myös sisäasiainministeriön suositus (SM/2008/1738) tiedoksi rajavartiolaitoksen hallintoyksiköille ja suositusta tarkennetaan rajavartiolaitoksen osalta. (RVLPAK B 18, 1.)

Lähtö siviilikriisinhallintatehtäviin saattaa tulla lyhyellä varoitusaajalla, joten virkamiesten tulee keskustella esimiestensä kanssa kiinnostuksestaan hakeutua siviilikriisinhallintatehtäviin. Henkilön lähdön vaikutukset hallintoyksikön toiminnoille pystytään tällöin ennakoimaan. Virkamiehelle on myönnettävä palkatonta virkavapautta siviilikriisinhallintapalvelusuhteen ajaksi. (RVLPAK B 18, 6–8.)

Operaatioissa henkilöstölle tarjoutuu mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan tavalla, joka ei ole Suomessa mahdollista. Suomessa lähtevien osalta koulutuksesta vastaa Kriisinhallintakeskus ja koulutukseen hakeudutaan Kriisinhallintakeskuksen ohjeiden mukaisesti. Rajavartiolaitoksen esikunta antaa pyydettyä soveltuvuuslausunnon kurssille ehdolle olijoista. Kriisinhallintakeskus tekee itsenäisesti ratkaisut operaatioon lähtevistä henkilöistä. Siviilikriisinhallinnan peruskurssille sekä lähtöä edeltävään perehdytyskoulutukseen hyväksytyt rajavartiolaitoksen virkamies lähtökohtaisesti komennetaan kyseiselle kurssille, ellei virkamiestä ole nimetty Kriisinhallintakeskuksen palvelussuhteeseen jo perehdytyskoulutuksesta alkaen. (RVLPAK B 18, 7–8.)

4.3 Rajavartiolaitoksen strategian ja henkilöstöstrategian linjaukset siviilikriisinhallintaan osallistumisesta

Rajavartiolaitos osallistuu aktiivisesti ulkorajavalvonnan kehittämiseen EU:ssa muun muassa osallistumalla Frontexin koordinoimaan yhteistyöhön. Tavoitteena on ylläpitää kykyä osallistua kansainväliseen kriisinhallintaan. (Rajavartiolaitoksen strategia 2022, 5.) Rajavartiolaitoksen henkilöstöä kannustetaan kehittämään ammattitaitoaan, ja rajavartiolaitos pyrkii olemaan houkutteleva työnantaja. Laadukkaan ja ammattitaitoisen henkilöstön pysyvyys halutaan turvata. (Rajavartiolaitoksen strategia 2022, 6.) Henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti ja nousujohteiseen palvelusuraan kannustetaan. Henkilöstöä kannustetaan hakemaan kansainvälisiin tehtäviin, joihin sijoitetaan henkilöstöä operaation tarpeiden, rajavartiolaitoksen mahdollisuuksien ja henkilöstön sopivuuden ja aktiivisuuden perusteella. Jokaisella on mahdollisuus halutessaan edetä vaativampiin tehtäviin. Tarvittaessa uusien työtehtävien takia henkilöstöjärjestelmää kehitetään ja rekrytointipohjaa laajennetaan. (Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2015, 2–8.)

4.4 Siviilikriisinhallintatehtävistä tiedottaminen rajavartiolaitoksessa

Siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutuminen on henkilöstön oman kiinnostuksen ja aktiivisuuden varassa. Siviilikriisinhallintatehtävistä kiinnostuneet ohjataan kirjautumaan Kriisinhallintakeskuksen tiedotepalveluun. (Kriisinhallinta.) Kriisinhallintakeskus ilmoittaa haettavista tehtävistä ja hakeutuminen toteutetaan Kriisinhallintakeskuksen ohjeiden mukaan (RVLPAK B 18, 8). Tiedotepalveluun kirjautunut saa sähköpostin välityksellä viestejä koskien avoimia tehtäviä ja koulutustapahtumia (Kriisinhallinta).

4.5 Yhteenveto henkilöstön osallistumisen linjauksista

Määräys Rajavartiolaitoksen henkilöstön osallistuminen kansainvälisiin tehtäviin, Rajavartiolaitoksen strategia 2022 ja Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2015 ovat kaikki linjassa sisäasiainministeriön antaman suosituksen (SM/2008/1738) sekä Siviilikriisinhallinnan kansallisen strategian 2008 kanssa. Rajavartiolaitoksen osalta annetut tarkennetut perusteet ovat selkeitä.

Rajavartiolaitoksen esikunnan määräyksen (RVLPAK B 18), Rajavartiolaitoksen strategian ja Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian mukaan kansainvälisiin tehtäviin hakeutumista kannustetaan ja kaikilla tulisi olla yhtenäinen mahdollisuus päästä tehtäviin. Irrotettavuuden ei tulisi olla este kansainvälisiin tehtäviin pääsemiselle. On sekä rajavartiolaitoksen toiminnan tavoitteiden että rajavartiolaitoksen henkilöstön etu, että kansainvälisiin tehtäviin hakeutuu ja pääsee ammattitaitoista henkilöstöä. Ulkomailla hankittu kokemus on ainutlaatuista, ja ammattitaitoa tulee hyödyntää täysimääräisesti kotimaan työtehtävissä. Vastuu onnistuneesta operaatiosta virkamiehen itsensä sekä hallintoyksikön kannalta on sekä siviilikriisinhallintatehtävään lähtevällä että esimiehillä. Siviilikriisinhallintatehtävistä kiinnostuneen tulee avoimesti ja hyvissä ajoin keskustella esimiehen kanssa asiasta, ja esimiehen on suhtauduttava lähtemiseen myönteisesti ja ennakoitava aiheutuvat muutokset hallintoyksikössä.

Rajavartiolaitoksessa palvelevan upseerin ja rajavartiomiehen suunniteltuun uramalliin ei varsinaisesti sisälly kansainväliset tehtävät, mutta uramallien tulee tukea henkilön suuntautumista ja uran rakentamista tietyillä erityisalueilla, joihin myös kansainväliset tehtävät kuuluvat. (Rajavartiolaitoksen henkilöstösuunnitelma 2012–2022, 12–13, liitteet 1–6.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa vastaan tutkimuskysymyksiini tekemäni analyysin perusteella. Pääkysymykseen *Miten siviilikriisinhallintaan osallistuminen on kehittynyt määrällisesti ja laadullisesti rajavartiolaitoksessa?* vastaan seuraavan kolmen alakysymyksen avulla: miten osallistujamäärät ovat kehittyneet, millaista henkilökuntaa on lähetetty ja millaisiin operaatioihin henkilökuntaa on lähetetty. Pääkysymykseen *Miten siviilikriisinhallintatehtäviin hakeudutaan rajavartiolaitoksessa?* vastaan seuraavan kahden alakysymyksen avulla: miten tehtävistä tiedotetaan rajavartiolaitoksessa ja miten päätetään henkilöstön tehtäviin osallistumisesta. Pääkysymykseen *Miten siviilikriisinhallintatehtävissä saatua kokemusta on hyödynnetty rajavartiolaitoksessa?* vastaan omassa alaluvussa. Nimitin haastateltavat raportoinnissa siten, että haastateltava 1 (H1) on itse haastatteleman henkilö ja haastateltavat 2–8 (H2–H8) ovat Raja- ja merivartiokoulun tutkijoiden haastattelemia henkilöitä.

5.1 Miten osallistujamäärät ovat kehittyneet?

Analyysini perusteella siviilikriisinhallintatehtäviin hakeneiden ja lähteneiden määrä rajavartiolaitoksen henkilöstöstä on vähentynyt. Parhaimmillaan tehtävissä on palvellut yli kymmenen henkilöä samanaikaisesti, mutta tällä hetkellä siviilikriisinhallintatehtävissä palvelee muutamia. Määrän kehittymiseen vaikuttaa muun muassa henkilöstön omat intressit, paikkojen vähyys siviilikriisinhallintatehtäviin sekä se, että tehtävistä kiinnostuneet ovat jo ehtineet haakeutua, eikä uusien kiinnostuneiden määrä ole kasvanut samassa suhteessa. Sisäasiainministeriön suosituksen jalkauttaminen ei ole lisännyt hakijoita odotetulla tavalla.

H1: No se on kanssa pienentynyt ihan viime vuosien aikana. Tällä hetkellä tilanne on aika huono. Parhaimmillaan tehtävissä on ollut yli kymmenen henkilöä. Taitaa olla nyt, olisiko meillä kolme vai neljä rajataustasta henkilöä siviilikriisinhallintatehtävissä tällä hetkellä

Selkeisiin rajavartiolaitoksen tehtäviin liittyviin siviilikriisinhallintatehtäviin on ollut hyvin hakijoita. Sisäasiainministeriön suositus helpottaa tietoisuutta ja lähtemistä siviilikriisinhallintatehtäviin.

H1: Kyllä nyt yleensä silloin kun on tällöisiä selkeitä rajan tehtäviä, mitkä ovat kiinnostavia ihan henkilöiden itsensä ja rajavartiolaitoksen osalta, niin niitä hakijoita on enemmän.

Hakeneiden ja lähteneiden määrään liittyviä ongelmia ovat muun muassa ulkoasiainministeriön rajoitukset tehtävien vahvuuksiin liittyen sekä kielitutkinnon suorittaminen. Monella hakijalla kielitaito saattaa olla hyvällä tasolla, mutta yleisen kielitason tutkinto on suorittamatta, ja hakeminen estyy tästä syystä.

H1: Ongelmana on ehkä ollut sitten enemmän se, että ehdolle asetettujen määrää on rajoitettu ulkoministeriössä niin paljon. Se saattaa sitten johtaa siihen, että ne harvat jotka asetetaan ehdolle, ei sitten kuitenkaan tule valituksi.

Samalla yleisesti kansainvälisiin tehtäviin hakeneiden ja lähteneiden määrä on lisääntynyt, vaikka lukumäärät kaiken kaikkiaan ovat pieniä. Uusia halukkaita ilmaantuu sitä mukaa kun henkilöstöä käy kansainvälisissä tehtävissä. Kiinnostusta löytyy paljon sotilaallisen kriisinhallinnan tehtäviin sekä Frontexin operaatioihin.

H6: Aavistuksen verran lisääntynyt, lukumäärät eivät ole suuria, mutta kyllä sen heti huomaa kun siihen neljäänkin tulee vaikka pari lisää tai kolme lisää, niin onhan se prosentuaalisesti valtava kasvu.

5.1.1 Millaista henkilökuntaa on lähetetty?

Analyysini perusteella siviilikriisinhallintatehtäviin hakijoissa ja tehtäviin lähteneissä on sekä upseereita, opistoupseereita että rajavartijoita. Valtaosa hakeneista ja lähteneistä on rajavartijoita. Lähteneiden joukossa on sekä miehiä että naisia ja suhteessa naisten lukumäärään naisia on hakenut paljon, vaikka lukumäärällisesti miespuolisia hakijoita on enemmän.

H1: Kaikkia ryhmiä, mutta massaltaan ehkä sitten eniten kuitenkin rajavartijoita. On lähtenyt myös naisia, mutta naisten määrän pienuudesta johtuen toki hyvin vähän.

Tehtäviin lähteneistä suurin osa on kokeneita, koska tehtävät vaativat kokemusta, ja monella on aikaisempaa kokemusta kansainvälisistä tehtävistä. Keskimäärin lähteneillä on kokemusta

rajavartiolaitoksessa 10–15 vuotta, jopa enemmän. Moni lähtee tehtäviin toista tai kolmattakin kertaa ja kokemusta saattaa olla muista kansainvälisistä tehtävistä kuin siviilikriisinhallinta-tehtävistä. Rajavartiolaitoksen osalta vaikuttavana tekijänä on kokemus rajavartiolaitoksessa, eikä esimerkiksi ennen virkauraa saatu kokemus kansainvälisistä tehtävistä ole merkittävä tekijä ehdolle asettamisessa. Tehtävistä palaavat henkilöt ovat usein halukkaita hakeutumaan uudestaan.

H1: Vähintään kymmenen vuotta kokemusta, kymmenestä viiteentoista vuotta on ehkä ollut sellainen keskimääräinen mitä on rajavartijataustaisilla ja upseereilla, jopa enemmän.

Yleisesti kansainvälisiin tehtäviin hakeneiden ja lähteneiden henkilöstöjakauma noudattelee samanlaista rakennetta kuin siviilikriisinhallintatehtäviin hakeneiden ja lähteneiden jakauma. Joissain vartiostoissa lähteneistä valtaosa on rajavartijoita, kun taas joissain valtaosa on upseereita. Siviilihenkilöitä ja erikoisupseereita ei ole hakeutunut paljoa kansainvälisiin tehtäviin. Hakeneista suurin osa on hallintoyksikön henkilöstön nuorempia, mutta samalla henkilöstön nuorin osa on rajattu pois. Lähtevä henkilöstö on kokenutta ja omaa vähintään viiden vuoden palvelukokemuksen rajavartiolaitoksessa ja yleisesti lähtevillä on hyvä kielitaito ja kokemusta vaativista tehtävistä, sillä kansainvälisiin tehtäviin annettu koulutus ei välttämättä kohtaa tehtävien vaatimuksien kanssa.

Periaatteessa kaikilla virkamiehillä on yhtäläiset mahdollisuudet hakeutua kansainvälisiin tehtäviin, mutta siviileillä ja esimiesasemassa olevilla ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia päästä kansainvälisiin tehtäviin. Tietyt tehtävät vaativat myös kokemusta, jota kaikilla ei ole mahdollista saada.

H3: Kansainvälisiin tehtäviin hakeneet, tulee kyllä kaikista ammattiryhmistä, eli niin upseereista, opistoupseereista kuin rajavartiojoista.

H2: Vähintäänkin tämmöisiä niin kuin kokeneempia ihmisiä ne yleensä on

H7: Jos ei ole suoranaisesti työpisteessä esimiesasemassa, niin aina helpompi on tietysti lähteä

Kansainvälisien tehtävien kotiutumiskyselyyn vastanneista yli 90 % toivoi saavansa mahdollisuuden palata kansainvälisiin tehtäviin.

5.1.2 Millaisiin operaatioihin henkilökuntaa on lähetetty?

Analyysini perusteella kaikkiin operaatioihin myönnetään ja on myönnetty virkavapaus. Keskimäärin virkavapauksien pituus on ollut 1,5-2 vuotta. Rajavartiolaitoksessa on tehty linjauksia prioriteettioperaatioista, joilla pyritään vaikuttamaan henkilöstön suuntautumiseen tehtäviin liittyen. Esimerkiksi EUBAM on yksi operaatio, mihin henkilöstöä on lähtenyt.

H1: On kyse niinkun siviilikriisinhallintalain nojalla myönnettävästä virkavapaudesta, niin se on sitten aina myönnetty.

5.2 Miten tehtävistä tiedotetaan rajavartiolaitoksessa?

Analyysini perusteella tehtävistä tiedotetaan pääasiassa rajavartiolaitoksen intranetissä. Joissain yksittäistapauksissa on tehty suoraviestintää, kun on tiedetty yksittäisen henkilön koulutustaso ja jonkun tietyn tehtävän vaatimukset. Tiedottamista on myös tehty määräyksellä rajavartiolaitoksen henkilöstön osallistumisesta kansainvälisiin tehtäviin (RVLPAK B.18). Tiedon saaminen siviilikriisinhallintatehtävistä ja avoimista paikoista tehtäviin perustuu omaan aktiivisuuteen ja kiinnostukseen. Moni seuraa operaatioiden omia sivuja ja monella on kontakteja operaatioihin. Kriisinhallintakeskuksen tiedotepalvelun hankkimisesta ei ole intranetissä ohjeistusta.

H1: Perustuu pitkälti kuitenkin siihen omaan kiinnostukseen.

Suomen ja Euroopan rajaturvallisuutta edistävästä tehtävistä tiedotetaan aktiivisemmin, kun taas vähemmän tärkeistä tehtävistä ei tiedoteta aktiivisesti.

H1: Suomen ja Euroopan rajaturvallisuutta edistävästä tehtävistä ja operaatioista on pyritty tiedottamaan aktiivisemmin.

Haastateltavien mukaan tiedottamista voisi parantaa avautuvista tehtävistä, ja siihen olisi teknisesti mahdollisuuksia. Myös ohjeistuksen kriisinhallintakeskuksen tiedotepalvelun saamisesta voisi viedä rajavartiolaitoksen intranettiin.

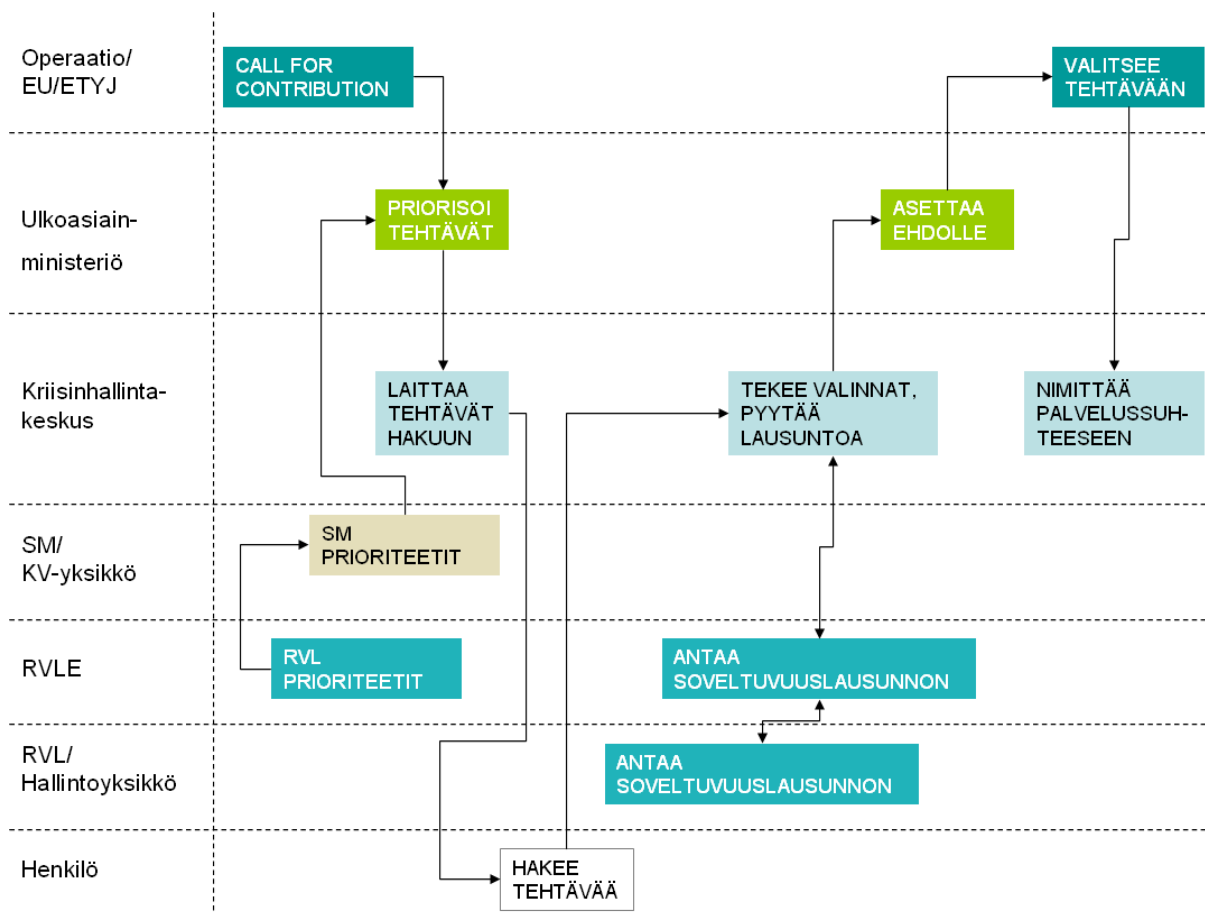
H1: Sitä voisi parantaa, sitä tiedottamista näistä kaikista avautuvista tehtävistä. Siihen voisi teknisestikin olla ihan mahdollisuuksia.

5.2.1 Miten päätetään henkilöstön tehtäviin osallistumisesta?

Analyysini perusteella prosessiin, jolla päätetään henkilöstön lähtemisestä siviilikriisinhallintatehtäviin, vaikuttaa operaatio ja EU:n ulkosuhdehallinto, ulkoasiainministeriö, kriisinhallintakeskus, sisäasiainministeriö ja sen kansainvälisten asioiden yksikkö, rajavartiolaitoksen esikunta ja asianomainen hallintoyksikkö, sekä tehtäviin hakija itse. Eniten prosessiin vaikuttaa operaatio, ulkoministeriö ja kriisinhallintakeskus. (Ks. Kuvio 5, sivu 23.)

Operaatio julkaisee Call for Contributionin eli tehtäväilmoituksen, joka menee ulkoministeriöön, sisäasiainministeriöön, rajavartiolaitoksen esikuntaan ja kriisinhallintakeskukseen. Rajavartiolaitoksen esikunta tekee sisäasiainministeriön kansainvälisten asioiden yksikön johdolla priorisointia, jossa jaetaan tietoa sisäasiainministeriötä sekä rajavartiolaitosta kiinnostavista tehtävistä molempiin suuntiin. Sisäasiainministeriön kansainvälisten asioiden yksikkö välittää tiedot ulkoministeriölle, joka ilmoittaa kriisinhallintakeskukselle, mitkä tehtävät laitetaan haakuun. Ulkoministeriöllä on kiintiö siitä, kuinka paljon henkilöitä voidaan laittaa ehdolle ja minkä tasoisiin tehtäviin, ja ulkoministeriöllä on myös operaatiokohtaiset osallistumisvahvuudet. (Ks. Kuvio 5, sivu 23.)

Kriisinhallintakeskus julkaisee avoimet tehtävät ja tiedotepalvelun tilanneet saavat tiedon niistä. Kiinnostuneet hakevat tehtäviä, kriisinhallintakeskus tekee valinnat, haastattelut ja pyytää rajavartiolaitokselta soveltuvuuslausuntoa, joka pyydetään asianomaisesta hallintoyksiköstä, usein lähiesimieheltä. Kriisinhallintakeskus tekee ehdotuksen ulkoministeriölle ehdolle asetettavista henkilöistä ja ulkoministeriö päättää, ketkä asetetaan ehdolle. Operaatio tekee omat haastattelunsa ja valintansa ja operaation tekemän valinnan jälkeen kriisinhallintakeskus nimittää palvelussuhteeseen ja rajavartiolaitos myöntää virkavapauden. (Ks. Kuvio 5, sivu 23.)



Kuvio 5. Prosessi, jolla päätetään henkilöstön lähtemisestä siviilikriin hallintatehtäviin (Henkilökohtainen tiedonanto, 19.11.2012).

Rajavartiolaitos on myös tehnyt asiakirjoja henkilöstön osallistumisesta siviilikriin hallintaan. Rajavartiolaitoksen kansainvälisiin tehtäviin osallistumisen henkilöstösuunnitelmassa eritellään kansainvälisiä tehtäviä, johdon linjausta erityyppisistä tehtävistä, avattu Suomeen paluuta ja seuraajien tarvetta sekä kirjattu vahvuuksia siitä, kuinka paljon pyritään saamaan henkilöstöä tehtäviin ja mikä on osallistumisen taso. Kansainvälisiin tehtäviin osallistumisen henkilöstösuunnitelma päivitetään vuosittain ja tarvittaessa operatiivisten tarpeiden mukaan. Pohjana tälle henkilöstösuunnitelmalle on rajavartiolaitoksen esikunnassa valmisteltu muistio henkilöstön osallistumisesta kansainvälisiin tehtäviin. Muistiossa käsitellään henkilöstötarvetta ja ennakoitaan rekrytointitarvetta.

H1: Avattu sitä että koska on esimerkiksi tulossa takaisin Suomeen ja onko tarvetta saada seuraajaa sinne.

Prosessia voisi kehittää muuttamalla menettelytapaa siten, että useampia henkilöitä asetettaisiin ehdolle ja ilmoitettaisiin vahvuudet, montako henkilöä rajavartiolaitos voi tehtävään lä-

hettää. Tämä saattaisi johtaa useamman henkilön valituksi tulemiseksi, kuin mitä nykyisellä menettelyllä tulee. Ulkoministeriölle on ehdotettu menettelytavan muuttamista.

H1: On yritetty sisäministeriön kansainvälisten asioiden yksikön kanssa vaikuttaa ulkoministeriöön sitten, että se menettelytapa muuttuisi.

Soveltuvuuslausunto ei ole irrotettavuuslausunnon tyyppinen lausunto, jossa annettaisiin kielteinen kannanotto, mutta jos ajankohta tehtävään lähtemiseen on hankala, saatetaan esittää toista ajankohtaa. Lausunnossa ilmaistaan henkilön tehtävä hallintoyksikössä ja soveltuvuus kansainvälisiin tehtäviin. Jos henkilöllä on terveydellisiä, yhteistyötaitoihin liittyviä tai muita ongelmia kansainvälisessä ympäristössä toimimiseen liittyen, niistä mainitaan ja kriisinhallintakeskus tekee oman harkintansa asiasta. Myös positiivisesti vaikuttava aikaisempi kansainvälinen kokemus tai muu kokemus yleensä ilmaistaan. Jos hyvä virkamies halutaan pitää, ei hänestä anneta virheellistä soveltuvuuslausuntoa lähdön estämiseksi.

Esimies voi mainita soveltuvuuslausunnossa mielipiteensä työtilanteen puolesta ja tällä tavalla yrittää pitää resursseistaan kiinni, mutta hallintoyksikön päällikön on myönnettävä virkavapaus.

H1: Se joka sen virkavapauden myöntää, eli hallintoyksikön päällikkö, on sen myöntänyt, koska siihen on peruste, mutta esimies on saattanut sitten joissain tapauksissa ilmaista siinä sitten tämän oman kantansa.

H4: Jos on hyvä mies, joka halutaan pitää, niin ei siitä voida kirjoittaa että sopimaton, vaan siihen laitettava sen mukaan miten henkilö arvioi.

Lähtemistä ei yritetä estää hallintoyksikössä, vaan lähteminen on henkilön omassa valinnassa. Jos henkilö suunnitellaan kansainvälisiin tehtäviin, joutuu hallintoyksikkö ominaan järjestelmään sijaisuudet. Avainhenkilöiden ja esimiesten lähtemisellä saattaa olla seurannaisvaikutuksia, jolloin useamman henkilön työtehtäviä joudutaan muuttamaan ja korvaaminen on hankalaa. Tällaiset tilanteet ovat harvassa ja pääosa tehtävistä pystytään paikkaamaan hyvin.

H4: Jos sitten henkilö sinne suunnitellaan, niin se on järjesteltävä sitten jotenkin täällä. Kylläpä siinä hallintoyksikkö on ihan ominaan, että ei siihen apuja tule kyllä mistään muualta.

5.3 Miten siviilikriisinhallintatehtävissä saatua kokemusta on hyödynnetty rajavartiolaitoksessa?

Analyysini perusteella siviilikriisinhallintatehtävistä saatua kokemusta on hyödynnetty ja karotettu rajavartiolaitoksessa. Henkilöitä on jonkun verran pystytty sijoittamaan tehtäviin, missä kokemuksista on hyötyä ja kotimaassa on eri tehtävätasoilla paljon kansainvälistä yhteistyötä. Yleisesti kansainvälisistä tehtävistä saatua kokemusta saatetaan hyödyntää esimerkiksi koulutuksen kehittämisessä. Yleinen linjaus on, että kokemusta hyödynnetään mahdollisimman hyvin ja siviilikriisinhallintatehtävissä palveleminen on nähtävä osaamisen hankintana, mutta lähiesimies ja yksikön päällikkö ratkaisevat viime kädessä, onko kokemus hyödynnettävissä.

Kokemuksen hyödyntäminen on kuitenkin pitkälti yksilön omalla vastuulla, eikä työtehtävien järjestelyt aina mahdollista kokemuksen hyödyntämistä siten, kuin henkilö itse toivoisi. Se mitä henkilölle jää käteen komennuksesta ei välttämättä tule laajempaan tietoon ja kokemusta hyödynnetään vain yksilötasolla.

H1: On jokseenkin toteutunut kuitenkin, että näitä on pystytty sijoittamaan semmoisiin tehtäviin, mistä on sitten hyötyä.

H3: Melkein jää sinne tasolle, jos puhutaan yleisesti ottaen, mitä sitten lounaalla ja kahvitauolla keskustellaan.

Kansainvälisien tehtävien kotiutumiskyselyyn vastanneista yhteensä 60 % oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että on päässyt hyödyntämään kotimaassa kansainvälisten tehtävien osaamista.

Kansainvälisillä tehtävillä voi olla vaikutusta etenkin upseerien urakehitykseen ja alemman tason kansainvälisissä tehtävissä palveleminen avaa mahdollisuuksia vaativampiin kansainvälisiin tehtäviin. Kansainvälinen kokemus on etu monessa tehtävässä. Kansainvälisissä tehtävissä palveleminen ei johda kuitenkaan automaattisesti vaativampiin kotimaan työtehtäviin, eikä sellaista lupaus ole annettu. Lähteneet palaavat usein samaan tehtävään. Rajavartiolaitoksessa ei ole tehtäviä, missä vaatimuksena olisi siviilikriisinhallintakokemus, vaan rajavartiolaitos kouluttaa itse vaadittavan osaamisen.

H1: Semmoista lupautta ei ole missään vaiheessa annettu, että tämä automaattisesti johtaisi vaativampiin tehtäviin, tai uralla etenemiseen sinänsä.

Kansainvälisien tehtävien kotiutumiskyselyyn vastanneista yhteensä yli 70 % oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he palasivat samoihin tehtäviin kotimaassa, ja yhteensä yli 65 % oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että he olivat motivoituneita palaamaan kotimaan virkaan. Vastanneista yhteensä yli 50 % oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että on päässyt uusiin ja mielekkäisiin tehtäviin kansainvälisen kokemuksen ansioista. Yli 65 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että kansainvälisestä kokemuksesta on uran kannalta hyötyä.

Joissain tapauksissa kokemusta ollaan enemmän viemässä ulkomaille, kuin hankkimassa. Ulkomailta saatetaan toimia Suomen taktikoilla ja toimintamalleilla, ja kansainvälisistä tehtävistä saadaan vahvistusta meidän omille toimintamalleille.

H3: He ovat olleet enemmänkin viemässä sinne päin kuin saamassa.

Kansainvälisien tehtävien kotiutumiskyselyyn vastanneista neljä viidestä oli täysin samaa mieltä, ja yksi viidestä jokseenkin samaa mieltä siitä, että oma osaaminen on kasvanut kansainvälisissä tehtävissä.

Kokemusten hyödyntämistä ja kartoittamista tulisi kehittää. Kokemuksia tulisi hyödyntää ja kartoittaa suunnitelmallisemmin ja hyödyntämisestä voisi antaa tarkempia linjauksia, tai siihen voitaisiin laatia systemaattinen järjestelmä. Selkeät kehittämissuositukset olisi hyvä dokumentoida. Kokemusten hyödyntäminen järjestelmällisesti on kuitenkin haasteellista, koska hankittu kokemus tehtävistä on erilaista ja kotimaassa tehtävään määräämisvalta on hallintoyksikössä. Siviilikriisinhallintatehtävistä ei välttämättä saada kokemusta, jota voitaisiin suoraan kohdentaa virkamiehen kotimaan tehtäviin. Kaiken yli menevää linjausta ei voida antaa.

H1: Tässä henkilöstösuunnitelmassa voisi antaa tarkempia linjauksia esimerkiksi siitä, miten kokemusta voisi hyödyntää tarkemmin.

H1: Ei voida antaa semmoista kaiken yli menevää linjausta, koska on kuitenkin kyse yksilöstä.

Kansainvälisien tehtävien kotiutumiskyselyyn vastanneista yhteensä 60 % oli täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että on keskustellun esimiehen kanssa kansainvälisen kokemuksen hyödyntämisestä, ja yhteensä yli 85 % vastanneista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että taustaorganisaatio voisi nykyistä paremmin hyödyntää kansainvälistä osaamista.

6 POHDINTA

Tässä kappaleessa käsittelen tutkimukseni johtopäätökset, arvioin tutkimukseni eettisyyttä ja luotettavuutta sekä esittelen jatkotutkimusehdotukseni. Jatkotutkimusehdotukset perustuvat tutkimuksen aikana esille tulleisiin mielenkiintoisiin kysymyksiin, joihin en tutkimuksellani voi vastata.

6.1 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä vertaan ja suhteutan tutkimukseni tuloksia teoriaosuuteeni. Johtopäätökset perustuvat synteeseihin, jotka laadin kokoamalla yhteen tutkimuksen pääseikat ja olennaiset vastaukset tutkimuksen ongelmiin. (Ks. Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 213–215.) Käsittelen tutkimukseni johtopäätökset yhdistäen ne Pfefferin listan mukaiseen kahteen tutkimukseni aiheeseen liittyvään osa-alueeseen. Osa-alueet ovat henkilöstön osaamisen varmistaminen ja työntekijöiden välinen tasa-arvo. Lisäksi käsittelen tuloksia rajavartiolaitoksen organisaatorakenteen valossa.

6.1.1 Henkilöstön osaamisen varmistaminen

Prosessi, jolla päätetään henkilöstön lähtemisestä siviilikriisinhallintatehtäviin sisältää seitsemän eri tasoa. Valintaprosessin tasojen määrän perusteella lähtevä henkilöstö valikoituu tehtäviin erittäin huolellisesti, ja lähtevä henkilöstö on ammattitaitoista. Tätä tukee myös lähteneen henkilöstön kokemus, joka on keskimäärin 10–15 vuotta kokemusta rajavartiolaitoksen tehtävissä, ja henkilöstön mahdollinen aiempi kokemus kansainvälisistä tehtävistä.

Vaikka siviilikriisinhallintatehtäviin hakeneiden ja lähteneiden määrää rajoittaa ulkoasiainministeriön asettamat vahvuudet eri tehtäville, nostaa rajoitukset osaltaan tehtävään lähtevän henkilöstön osaamistasoa. Samalla kuitenkin ehdotettu menettelytapa, jossa rajavartiolaitos

asettaisi useampia henkilöitä ehdolle joista ulkoasiainministeriö tekisi valinnat, voisi edelleen nostaa siviilikriisinhallintatehtäviin lähtevän henkilöstön osaamistasoa.

Työntekijästä annettava soveltuvuuslausunto on osa huolellista rekrytointi- ja valintaprosessia. Soveltuvuuslausuntoa ei haastateltavien mukaan ole väärinkäytetty siten, että kansainvälisiin tehtäviin lähdön estämiseksi annettaisiin virheellinen soveltuvuuslausunto.

Siviilikriisinhallintatehtävissä palveleminen tulee nähdä osaamisen hankintana ja suurin osa kotiutumiskyselyyn vastanneista oli samaa mieltä, että oma osaaminen on kasvanut kansainvälisissä tehtävissä. Kokemusta ei välttämättä pystytä heti hyödyntämään henkilön palattua kotimaahan, joka tulee tiedostaa (ks. SM2008/1738). Tietyissä tehtävissä kokemusta ollaan enemmän viemässä maailmalle kuin hankkimassa kotimaahan, mutta kaikkiin kansainvälisiin tehtäviin liittyy kokemuksen karttuminen yleisesti hyödyllisissä taidoissa.

Kokemuksen hyödyntämisestä pitäisi avoimesti keskustella esimiehen ja alaisen välillä myös siinä tapauksessa, kun kokemusta ei pystytä hyödyntämään. Hallintoyksikkö voisi tällöin ilmaista ylöspäin, että alaisella on tiettyä kokemusta, mutta sitä ei osata tai voida hyödyntää. Kotiutumiskyselyn tulosten perusteella avointa keskustelua on nykyään vähän kokemusten hyödyntämisestä ja osaamista tulisi hyödyntää paremmin.

Hankittua kokemusta voitaisiin ainakin hyödyntää henkilöstön koulutuksessa ja saatuja kokemuksia pitää kartoittaa, jotta kokemuksen hyödyntäminen ei jää ainoastaan yksilötasolle. Kaikki saatu tieto kansainvälisistä tehtävistä on oleellista, vaikka joku asia olisi ollut tiedossa jo aiemmin.

Monipuolinen osaaminen lisääntyy henkilön palveltua siviilikriisinhallintatehtävissä, vaikka palatessaan henkilö tekisikin samoja työtehtäviä kuin ennen lähtöä kansainvälisiin tehtäviin. Osaltaan voi olla jopa perusteltua, että henkilö pystyisi alussa hyödyntämään uutena opittuja asioita tutussa toimintaympäristössä ennen siirtymistä vaativampiin tehtäviin.

Kotiutumiskyselyyn vastanneista yli 90 % toivoi saavansa mahdollisuuden palata kansainvälisiin tehtäviin, mikä osaltaan kertoo henkilöstön halukkuudesta monipuoliseen osaamiseen ja monipuolisten kokemusten hankkimiseen. Kansainvälisiin tehtäviin uudelleen hakeutumista pitäisi kannustaa (ks. SM/2008/1738).

6.1.2 Työntekijöiden välinen tasa-arvo

Informaation jakamista tulisi parantaa rajavartiolaitoksen osalta, etenkin kun siihen on teknisesti mahdollisuuksia. Siviilikriisinhallintatehtävistä tiedottamista ei harjoiteta erityisen aktiivisesti ja tiedon saaminen on enemmän yksilön vastuulla. Kaikki informaatio on kuitenkin koko henkilöstön saatavissa sekä rajavartiolaitoksen intranetistä, kriisinhallintakeskuksen internetsivuilta sekä operaation omilta internetsivuilta. Rajavartiolaitos tiedottaa itse Suomen ja Euroopan rajaturvallisuutta edistävästä tehtävistä aktiivisemmin, mutta informaatiota kaikista avoimista tehtävistä on saatavilla muista lähteistä.

Erilaiset asiakirjat, jotka ottavat suoraan kantaa siviilikriisinhallintatehtäviin (ks. SM/2008/1738, RVLPAK B 18) lisäävät informaation avointa jakamista organisaation sisällä ja helpottavat tehtäviin hakeutumista. Kokemuksien jakaminen lisää uusien halukkaiden määrää siviilikriisinhallintatehtäviin.

Tiettyjen kansainvälisten tehtävien osalta tehdyn suoraviestinnän tarkoituksena on todennäköisesti tehokas organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja henkilöstön osaamisen tehokas käyttö, joten suoraviestintä ei lisänne statuseroja organisaation sisällä. Pikemminkin suoraviestintä tulee nähdä tehokkaana osaamisen hyödyntämisenä.

Sekä työnantajan että työntekijän tulisi mahdollisimman avoimesti keskustella työntekijän hakemisesta kansainvälisiin tehtäviin (ks. SM/2008/1738). Tällöin kansainvälisiin tehtäviin haluava henkilö pääsisi tehtäviin sellaisessa ajankohdassa kun organisaation kannalta olisi paras ja järjestely edistäisi sekä työntekijän sitoutumista työnantajaan että työnantajan sitoutumista työntekijään.

Kaikkiin operaatioihin myönnetään ja on myönnetty virkavapaus, mutta samalla on todettu että esimiesasemassa olevilla ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia hakeutua ja päästä kansainvälisiin tehtäviin. Tulos on ristiriitainen ja asiaa voisi tutkia enemmän. Lähtemistä ei varsinaisesti yritetä estää hallintoyksikössä, mutta avainhenkilön lähteminen saattaa aiheuttaa usean henkilön työtehtävien muuttamisen ja korvaamisen. Tehtävään lähtemisen vaikutus kotimaassa kasvaa tehtävän vaativuuden kasvaessa (ks. SM2008/1738, Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia). Esimiesasemassa olevien lähteminen kansainvälisiin tehtäviin edellyttääkin molemminpuolista suunnitelmallisuutta, sitoutumista ja joustavuutta työntekijän ja työnantajan välillä, vaikka siviilikriisinhallintalain nojalla virkavapaus on aina myönnettävä. Siviilikrii-

sinhallintatehtäviin hakijoiden ja lähteneiden määrä noudattaa pääasiassa rajavartiolaitoksen henkilöstöjakaamaa, eli suurin osa lähteneistä on rajavartijoita.

Kansainvälisissä tehtävissä palveleminen ei johda automaattisesti vaativampiin kotimaan tehtäviin ja lähteneet palaavat usein samaan tehtävään. Rajavartiolaitoksen upseerin ja rajavartiomiehen uramalleihin eivät varsinaisesti sisälly kansainväliset tehtävät (ks. Rajavartiolaitoksen henkilöstösuunnitelma 2012–2022). Kansainvälisissä tehtävissä palveleminen voi kuitenkin vaikuttaa upseerin urakehitykseen ja avata mahdollisuuksia vaativampiin tehtäviin, joten uralla on mahdollisuus edetä siviilikriisinhallintatehtävien kautta.

Ulkomailla saatujen kokemusten hyödyntäminen ei välttämättä ole sama asia, kuin vaativampiin työtehtäviin eteneminen. Joka tapauksessa esimiehen ja alaisen tulisi avoimesti keskustella etenemismahdollisuuksista uralla siviilikriisinhallintatehtävien kautta.

6.1.3 Organisaatorakenne

Rajavartiolaitoksen organisaatio muodostuu maantieteellisten alueiden mukaan jaetuista hallintoyksiköistä ja tehtävään määräämisvalta on hallintoyksiköissä. Tämäntyyppinen rakenne vaikeuttaa esimerkiksi järjestelmällistä siviilikriisinhallintatehtävistä saadun kokemuksen kartoittamista ja hyödyntämistä. Siviilikriisinhallintatehtävistä saatu kokemus on niin kirjavaa, ettei kaiken kattavaa linjausta ylimmältä johdolta voida antaa, miten kokemusta tulisi kartoittaa, hyödyntää ja miten henkilöstöä tulisi sijoittaa eri tehtäviin. Samat haasteet pätevät myös työntekijän urakehitykseen eri hallintoyksiköiden välillä.

Rakenne vaikeuttaa myös hallintoyksiköiden järjestelyitä henkilöiden lähtiessä kansainvälisiin tehtäviin. Hallintoyksikkö on omillaan järjestäessään avainhenkilön lähtemisen seurannaisvaikutuksia. Virkamiesten pitää keskustella esimiestensä kanssa siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumisesta jotta vaikutukset hallintoyksikköön voidaan ennakoida (ks. RVLPAK B 18).

Jokaisen hallintoyksikön voisi velvoittaa laatimaan suunnitelman kansainvälisistä tehtävistä saadun kokemuksen kartoittamisesta ja hyödyntämisestä, jolloin muodostuisi ainakin osittain pätevä järjestelmä kokemuksen hyödyntämiselle. Tarkemmat linjaukset kokemuksen hyödyntämisestä ja kartoittamisesta voitaisiin laatia hallintoyksikkökohtaisesti.

6.2 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Tutkijalla on institutionaalinen asema, jolloin toisen väärin kohtelu saa eri merkityksen kuin arkielämän suhteissa. Tutkimusasetelman mahdolliset eettiset ongelmat on vaikea määrittää etukäteen. Tutkimuksen lukuisat päätökset asettavat tutkijan eettisyyden koetukselle useita kertoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125; Eskola & Suoranta 1998, 52.)

Laadullisen tutkimuksen arviointi on tutkimuksen ja sen tuloksien luotettavuuden ja eettisyyden arviointia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa nousevat hyvin nopeasti esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Näkemykset totuuden luonteesta vaikuttavat siihen, miten tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin suhtaudutaan. (Eskola & Suoranta 1998, 210; Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.)

En ole palvellut kansainvälisissä tehtävissä enkä työskennellyt kansainvälisessä ympäristössä, joten johtopäätökseni ja analyysini tulokset eivät perustu omiin kokemuksiini. Lähtökohtani tutkittavaan aineeseen on objektiivinen. Joku toinen olisi saattanut tulkita aineistoni toisella tavalla, mutta se ei vähennä tutkimukseni merkityksellisyyttä. Tulokset ja johtopäätökset perustuvat aineistoni analyysiin. Laajemmalla aineistolla tulokset voisivat olla erilaiset. Tulokset ovat valideja siihen aineistoon nähden, mikä oli käytettävissä.

Haastateltavani oli tietoinen siitä mitä ja miten tutkin sekä siitä, että haastattelu nauhoitetaan. Suhde haastateltavaan on ollut luottamuksellinen. En loukannut tutkimuksessani haastateltavaa enkä käyttänyt häntä hyväksi. Tutkimuksen tulokset ovat avoimia ja kaikkien tarkasteltavissa. Rajavartiolaitoksessa tutkimustyön ohjaaja antaa oppilaalle luvan yksittäisen haastattelun tekemiseen, joten erillistä tutkimuslupaa ei tarvinnut anoa (RVLPK B 20, 3–5).

Kriisinhallintakeskuksen, Poliisiammattikorkeakoulun sekä Raja- ja merivartiokoulun tutkijoilta saamani tutkimusaineistot olivat ammattitutkijoiden keräämiä, joten niiden osalta noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, jotka on kirjattu muun muassa Raja- ja merivartiokoulun toimintokäsikirjaan. Haastatteluaineistot sain litteroituna siten, että yksittäisiä haastateltavia ei niistä voitu tunnistaa.

Avasin käyttämäni tutkimusmenetelmän mahdollisimman tarkasti ja toin esille tutkimuksen teorian rakentamisessa syntyneet lähtökohdat ja olen huomionnut niiden mahdollisen vaikutuksen tuloksiin. Lisäsin tulosten läpinäkyvyyttä antamalla esimerkkisitaatteja aineistosta.

Tutkimuskentän luomisen yhteydessä esiin tulleet päätelmät ohjasivat johtopäätöksien muodostamista. Tutkimukseni on saatavilla ulkopuolisille tarkasteltavaksi. Käytin Raja- ja merivartiokoulun tietopalvelua apuna aikaisemman vastaavan tutkimuksen etsimisessä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse aineistonkeruun väline, jolloin näkemykset ja tulokset kehittyvät tutkimusprosessin edetessä. Aineistonkeruuseen liittyvä vaihtelu ei ole luotettavuutta heikentävä puute, vaan luonnollinen osa tutkimusta. (Kiviniemi 2010, 81.)

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Keskityin tutkimuksessani esimiesten kokemuksiin siviilikriisinhallintatehtävistä, joten tutkimukseni jättää aukkoja kansainvälisissä tehtävissä palvelleiden kokemusten käsittelemisessä. Aineistoni ei sisältänyt esimerkiksi haastatteluaineistoa henkilöistä, jotka olisivat palvelleet kansainvälisissä tehtävissä. Kotiutumiskyselyssä, jonka tuloksia käsittelin, ei keskitytä kansainvälisiin tehtäviin hakeutumiseen ja tehtäviin lähtemiseen liittyviin ongelmiin. Jotta haasteista kansainvälisiin tehtäviin hakeutumiseen ja lähtemiseen liittyen saataisiin enemmän tietoa, tulisi aiheesta tehdä tutkimusta, jossa keskityttäisiin tehtäviin lähteneiden ja hakeneiden kokemuksiin haasteisiin. Tutkimukseni tuloksissa ilmennyt ristiriita esimiesten ja muun henkilöstön yhtäläisistä mahdollisuuksista hakeutua ja päästä kansainvälisiin tehtäviin lisää tarvetta aiheen tutkimiseen.

Tutkimukseni perusteella esimiehen ja alaisen välisen avoimen keskustelun tarve on suuri siviilikriisinhallintatehtävistä palatessa. Siviilikriisinhallintatehtävistä saadusta kokemuksesta voisi tehdä kokonaan oman tutkimuksen. Tutkimuksessa voitaisiin keskittyä siihen, miten kokemusta on päässyt hyödyntämään kotimaahan palatessa, kuinka paljon palannut henkilöstö on keskustellut esimiesten kanssa saaduista kokemuksista, mitä henkilöt ovat keskustelleet saaduista kokemuksista esimiesten kanssa ja mistä palannut henkilöstö haluaisi keskustella esimiesten kanssa palattuaan.

LÄHTEET

Annual Report 1 December 2010 – 30 November 2011. European Union Border Assistance Mission to Moldova and Ukraine.

Annual Report 2005/2006. European Union Border Assistance Mission to Moldova and Ukraine.

Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyttisiin menetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 179–203.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadullisen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino OY.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–44.

Henkilökohtainen tiedonanto, 10.9.2012. Raja- ja merivartiokoulun tietopalvelu.

Henkilökohtainen tiedonanto, 19.11.2012. Haastateltava 1.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino OY.

Jortikka-Laitinen, T. 2006. Euroopan unionin siviilikriisinhallinta. Teoksessa Yhteisten arvojen puolesta? Suomi ja EU:n kriisinhallinta. Eurooppa-tiedotus, J-paino Oy, 118–147.

Kiuru, J. 2009. Johdatus johtamisen perusteet – opintojaksoon. Teoksessa J. Kiuru (toim.) Johdatus johtamiseen. Ajatuksia Johtamisen perusteet – opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 3, 9-23.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyttisiin menetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 70–85.

Klemetti, J. 2009. Rajavartiolaitoksen rooli siviilikriisinhallinnassa. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

Kriisinhallinta. Kompassi, Rajavartiolaitoksen intranet.

Saatavissa: <http://intra.raja.fi/toimintamme/rmvk/operatiivinen_toiminta/kriisinhallinta>. [viittauspäivä 19.9.2012]

Laki siviilihenkilöstön osallistumisesta kriisinhallintaan. (1287/2004)

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Helsinki: KY-Palvelu OY.

Pfeffer, J. 2005. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academic of Management Executive*, 19, 95–106. Reprinted from 1995, Vol. 9, No. 1.

Perustuslaki. (11.6.1999/731)

Rajavartiolaitoksen strategia 2022. 2012. Rajavartiolaitos.

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2015. 2006. Rajavartiolaitos.

Rajavartiolaitoksen henkilöstösuunnitelma 2012–2022. 2012. Helsinki: Sisäasiainministeriö, Rajavartiolaitoksen esikunta, Henkilöstöosasto.

RVLPAK B 18. 2010. Rajavartiolaitoksen henkilöstön osallistuminen kansainvälisiin tehtäviin. Helsinki: Sisäasiainministeriö, Rajavartiolaitoksen esikunta, Henkilöstöosasto.

RVLPAK B 20. 2010. Tutkimustoiminta rajavartiolaitoksessa. Helsinki: Sisäasiainministeriö, Rajavartiolaitoksen esikunta, Henkilöstöosasto.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus, 189–199.

Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia. 2008. Sisäasiainministeriön julkaisuja 19/2008. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

SM/2008/1738. Sisäasiainhallinnon virkamiehet kansainvälisissä tehtävissä, 21.12.2009. Sisäasiainministeriön suositus, Kalle Kekomäki/KVY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hankkeen tutkimussuunnitelma 2011. Sisäasiainministeriön hallinnonalojen asiantuntijoiden mahdollisuudet ja haasteet hakeutua kansainvälisiin tehtäviin. Kriisinhallintakeskus.

Valtanen, M. 2008. Johdanto. Yksilö, ryhmä vai joukko? Teoksessa M. Valtanen (toim.) Johtamisen sosiaalipsykologia. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos. Julkaisu-sarja 2: Nro 19/2008, 10–19.

Vuolle, J. 2001. Rajavartiolaitoksen kansainvälisen yhteistyön kehittäminen. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu.

LIITELUETTELO

Liite 1. Esimerkki aineiston luokittelusta.

Alkuperäinen ilme	Palkittu ilme	Alue	Viite	Pääte
jos on ollu sellasia linjatuja kiinnostavia tehtäviä tai operatioita niin niitä on sitten tiedotettu esimerkiksi kompassissa, tuolla intrassa, tärkein linjaukset tiedottamisesta)	Kiinnostavia linjatusta tehtävistä tiedotetaan kompassissa.			
Lisäksi Rajavartiolaitoksen intranetissä Kompassissa on mm. kriisinhallinta ja Frontexin rajaturvallisuusoperaatioita	Intranetissä on kriisinhallinta ja Frontexin operatioita koskevia sisältöjä.	Tiedotetaan intranetissä.		
jonkin verran on tehty jopa tämmöistä suoraviestintää, että on tiedetty että nyt on esimerkiksi kursseilla tai juuri kursseilla henkilöitä ja on sitten tehtäviä tullut auki, niin on sitten jopa heille suoraan sähköpostilla lähetetty tietoa että nyt olisi laaja mahdollisuus hakeutua linjaukseen	Suoraviestinnällä tiedotettu suoraan kursseilla tai kursseilla oleville henkilöille mahdollisuuksista hakeutua.	Tiedotetaan suoraviestinnällä.		
perustuu pitkälti kuitenkin siihen omaan kiinnostukseen (linjaukset tiedottamisesta)	Perustuu omaan kiinnostukseen.			
kaikkein aktiivisimman seuraan näitten operatioiden omia sivuja. Varsinkin jos on aikaisempaa kokemusta, operatiot siellä omilla sivullaan julkaisee näitä kuulutuksia (linjaukset tiedottamisesta)	Aktiivisimmat seura operatioiden sivuja. Operatiot julkaisee omilla sivullaan kuulutukset.		Miten tiedotetaan	
monella sitten siinä operatioon on olemassa kontakteja, tietää että on tulossa. (linjaukset tiedottamisesta)	Monella on kontakteja operatioon.	Tiedon saaminen perustuu omaan aktiivisuuteen.		
tällisellä hetkellä ei taida olla ohjeistusta, aikaisemmin meillä oli ohjeistus siitä että miten tällä kriisinhallintakeskuksen tiedotuspalvelun saa tilattua itselleen	Tällisellä hetkellä ei ole ohjeistusta miten saa kriisinhallintakeskuksen tiedotuspalvelun tilattua.			
Rajavartiolaitoksen päällikkö on antanut 7.12.2010 SM:n suosituksen jalkauttamiseksi määräyksen Rajavartiolaitoksen henkilöstön osallistumisesta kansainvälisiin tehtäviin (RVLPAK B.18). Määräyksellä on annettu SM:n suositukset tiedoksi	RVL:n päällikkö on antanut määräyksen SM:n suosituksen jalkauttamiseksi. Määräyksellä annetaan suosituksen tiedoksi ja annettu tarkentavia määräyksiä.			
Rajavartiolaitoksen hallintoyksiköille ja osastojen johtajille on tiedotettu. Tiedottaminen on hoidettu RVLPAK B.18:sta	Tiedottaminen hoidettu RVLPAK B.18:sta	Tiedotetaan asiakirjoilla		Miten Sivillikriisinhallintatehtävistä tiedotetaan
Suomen rajaturvallisuutta, Euroopan rajaturvallisuutta edistäviä tehtävistä, operatioista pyritty tiedottamaan aktiivisemmin (linjaukset tiedottamisesta)	Suomen ja Euroopan rajaturvallisuudesta edistäviä tehtävistä tiedotetaan aktiivisemmin.	Tehtävät joista tiedotetaan aktiivisesti.		
			Tiedottamisen aktiivisuus	
Suomen turvallisuuden kannalta vähemmän tärkeistä operatioista ei ole aktiivisesti tiedotettu (linjaukset tiedottamisesta)	Vähemmän tärkeistä operatioista ei tiedoteta aktiivisesti.	Tehtävät joista ei tiedoteta aktiivisesti.		
parantaa sitä tiedottamista näistä kaikista avustavista tehtävistä (tiedottamisen)	Tiedottamista voisi parantaa avustavista tehtävistä.			
Siihen voisi teknisestikin olla ihan mahdollisuuksia (tiedottamisen)	Parantamiseen teknisesti mahdollisuuksia.	Tiedottamisen kehittäminen.		Miten tiedottamista tulisi kehittää
Se löytyi vanhasta intrasta (tiedottamisen kehittäminen)	Ohjeistus löytyi vanhasta intrasta.			
Sen voisi jopa harkita että sen voisi siirtää viestintän kanssa keskusteltua kyllä toista noitten tiedotuspalvelun tiedotteiden saamisesta toiseen kompassiin	Ohjeistuksen voisi viedä intraan. Viestintän kanssa keskusteltua tiedotuspalvelun viemisestä intraan.			