

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**RAJAVARTIOLAITOKSEN SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA – RAJAVARTIJAN
PERUSKURSSI 19:N KÄSITYKSIÄ TYÖSTÄÄN JA TYÖNANTAJASTAAN**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Markus Tuomisto

Maisterikurssi 5
Rajavartiolinja

Huhtikuu 2016

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 5	Linja Rajavartiolinja
Tekijä Yliluutnantti Markus Tuomisto	
Opinnäytetyön nimi Rajavartiolaitoksen työnantajakuva – rajavartijan peruskurssi 19:n käsityksiä työstään ja työnantajastaan	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2016	Tekstisivuja 68 Liitesivuja 14
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Työnantajamarkkinoilla käydään alati kovenevaa kilpailua ammattitaitoisista ja lojaaleista työntekijöistä. Organisaatioiden sisällä jokainen työntekijä toimii organisaationsa maineen viestinviejänä ulospäin. Rajavartiolaitoksen strategian 2022 linjauksen mukaisesti Rajavartiolaitos haluaa lisätä tunnettuutta houkuttelevana työpaikkana. Tutkielmassa syvennyttään teoreettisesti työnantajakuvan ja työntekijöiden työmotivaation rakentumiseen. Tutkielman empiirisessä osiossa mallinnetaan Rajavartiolaitoksen sisäisen työnantajakuvan sekä työmotivaation muodostumista nuorten rajavartijoiden keskuudessa. Tutkielmassa pohditaan myös kehittämiskohteita Rajavartiolaitoksen sisäisen työnantajakuvan parantamiseksi.</p> <p>Tutkielma oli laadullinen tutkimus, jossa tutkimusotteena hyödynnettiin fenomenografiaa. Tutkielman aineisto kerättiin lomakehaastatteluna suuremman otannan ja tuloksien yleistettävyyden varmistamiseksi. Tutkimusjoukkona toimi rajavartijan peruskurssilta 19 valmistuneet rajavartijat. Lomakehaastattelu lähetettiin 74 rajavartijalle, joista 32 osallistui tutkimukseen. Vastausprosentiksi muodostui 43%. Aineisto analysoitiin fenomenografisesti. Aineistosta systematisoitiin ja luokiteltiin käsityksiä, jotka olivat sosiaalisesti merkittäviä tutkittavan joukon keskuudessa.</p> <p>Tutkielman keskeiset tulokset osoittavat, että nuoret rajavartijat pitävät Rajavartiolaitosta varmana ja luotettavana työnantajana. Tulosten perusteella työntekijöiden työmotivaatio muodostuu tällä hetkellä hyvästä työyhteisöstä sekä työpaikan varmuudesta. Tulosten mukaan työnantajan suurimmat kehityskohteet ovat työnsisällön kehittämisessä ja organisaation sisällä avoimuuden sekä työntekijöiden arvostuksen lisäämisessä.</p> <p>Johtopäätöksenä tutkimustuloksista voidaan todeta, että Rajavartiolaitoksella on vielä työnantajana kehittämiskohteita, jotta se pysyy tulevaisuudessakin houkuttelevana työpaikkana. Työelämän uusien sukupolvi haastaa työnantajan, erityisesti työn monipuolisuuden ja vaativuuden lisäämisen osalta. Sisäisen työnantajakuvan parantamisella on aikaisempien tutkimusten valossa yhteyksiä myös suoraan ulkoisen työnantajakuvan ja maineen parantumiseen. Sisäisen työnantajakuvan kehittämisellä parannetaan nykyisten työntekijöiden pysyvyyttä organisaatiossa sekä lisätään Rajavartiolaitoksen kilpailukykyä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa.</p>	
<p>AVAINSANAT Työnantajakuva, mielikuva, maine, työmotivaatio, Rajavartiolaitos, rajatarkastus, rekrytointi, fenomenografia</p>	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	AIHEEN VALINTA JA AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET	2
1.2	TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMAT	4
1.3	KESKEISET KÄSITTEET	5
1.4	TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE	7
2	RAJAVARTIOLAITOKSEN TYÖNANTAJAKUVAN MUODOSTUMINEN	9
2.1	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
2.2	RAJAVARTIOLAITOKSEN TOIMINTAA JA VIESTINTÄÄ OHJAAVAT STRATEGIAT	11
2.3	SISÄISEN TYÖNANTAJAKUVAN MUODOSTUMINEN	14
2.3.1	Perehdytys Rajavartioloitoksessa	17
2.3.2	Johtaminen Rajavartioloitoksessa	18
2.3.3	Työn sisältö Rajavartioloitoksessa	19
2.3.4	Työhyvinvointi Rajavartioloitoksessa	20
2.3.5	Työn arvostus Rajavartioloitoksessa	21
2.4	TYÖMOTIVAATION MUODOSTUMINEN	23
2.4.1	Maslow'n tarvehierarkiateoria	25
2.4.2	Uusi henkilöstön motivointi malli	27
3	FENOMENOGRAFISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	30
3.1	TIETEENFILOSOFISET PERUSTEET	30
3.2	TUTKIJAN OMA ESIYMMÄRRYS	30
3.3	FENOMENOGRAFINEN TUTKIMUSOTE	31
3.3.1	Aineistonkeruu	32
3.3.2	Aineiston analyysi	33
4	TUTKIMUSTULOKSET	36
4.1	KÄSITYKSIÄ RAJAVARTIOLAITOKSEN SISÄISESTÄ TYÖNANTAJAKUVASTA	36
4.1.1	”Varma ja luotettava työnantaja”	38
4.1.2	”Pakkotahtista leimausta”	42
4.1.3	”Sotilasorganisaatio”	45
4.2	KÄSITYKSIÄ RAJAVARTIJOIDEN TYÖMOTIVAATIESTA	46
4.2.1	”Työyhteisö ja työnvarmuus motivoivat”	47
4.2.2	”Haasteita työnsisältöön!”	49
4.2.3	”Työntekijä kaipaa arvostusta”	51
4.3	VERTAILU REKRYTOINTIVAIHEEN TULOKSIIN	52

5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	61
5.1	MILLAINEN ON RAJAVARTIOLAITOKSEN SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA RAJAVARTIJAN PERUSKURSSI 19:N KOKEMANA?	61
5.2	MITEN RAJAVARTIOLAITOKSEN SISÄISTÄ TYÖNANTAJAKUVAA JA TYÖMOTIVAATIOTA VOIDAAN KEHITTÄÄ?	63
5.3	TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI	65
5.4	JATKOTUTKIMUSAIHEET	66

LÄHTEET

LIITTEET

RAJAVARTIOLAITOKSEN SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA – RAJAVARTIJAN PERUSKURSSI 19:N KÄSITYKSIÄ TYÖSTÄÄN JA TYÖNANTAJASTAAN

1 JOHDANTO

Organisaation jokainen työntekijä toimii organisaationsa maineen viestinviejänä. Ihmiset kertovat eteenpäin sitä tarinaa, jota he pitävät olennaisena organisaation menestyksen tai epäonnistumisen kannalta. Hyvänä lähtökohtana maineen syntymiselle toimii seuraava sanonta: ”Jos et itse kerro tarinaasi, joku muu tekee sen puolestasi”. (Aula ja Heinonen 2002, 32.)

Työnantajamarkkinoilla käydään alati kovenevaa kilpailua ammattitaitoisista ja lojaaleista työntekijöistä. Eri työnantajien menestystekijöitä pohdittaessa puhutaan työnantajakuvasta, työnantajan maineesta tai brandista. Näillä viitataan yrityksiin liitettäviin mielikuvallisiin ja aineettomiin ominaisuuksiin. Tällaiset yritysmielikuvat korostuvat nykyään yhä enemmän työnantajien rekrytoidessa uusia työntekijöitä organisaatioonsa. (Pitkänen 2001, 7.) Rekrytoinnin lisäksi työnantajakuvalla on vaikutusta jo olemassa olevan henkilöstön työn laadukkuuteen, tehokkuuteen ja ylipäättään työssä viihtyvyyteen. Nykyajan yrityksellä pitää olla kykyä joustaa asenteissa ja johtamistavoissa, jos mieliä saada henkilöstöön lisää ammattitaitoisia työntekijöitä. Liian usein organisaatioissa ajatellaan ulkoisen työnantajakuvan kiillottamista, mutta se voi helposti kääntyä itseään vastaan, jos organisaation sisäinen toiminta on päinvas-taista. Työhönsä tyytyväinen ja työnantajastaan ylpeyttä tunteva henkilö on paras mahdollinen ja lahjomattomin ulkoisen työnantajakuvan rakentaja. (Koskimies 2014, 2.3.2016.)

Työuransa on aloittanut uusi Y-sukupolvi, joka haastaa monella tapaa työnantajansa. Nuoret työntekijät haluavat työurilleen vaihtelua ja vaikutusmahdollisuuksia työpaikkansa työku-
lttuuriin, toimintatapoihin ja johtamiseen. Työnantajien on myös tiedostettava, ettei uusi Y-
sukupolvi ole enää välttämättä valmis työskentelemään kymmeniä vuosia samassa työsu-
hteessa, vaan he ovat aikaisempia sukupolvia rohkeampia vaihtamaan työnantajaa ja kokeile-
maan uutta. (Ahonen, Hussi & Pirinen, 2010, 23–24.)

Rajavartiolaitos on arvioinut myös työurien pidentymisen vähentävän henkilöstön sitoutumista yhteen työnantajaan. Pitkien työurien vastapainoksi on tärkeää panostaa henkilöstön työkykyyn ja työssä jaksamiseen. (Rajavartiolaitos 2014a.) Rajavartiolaitoksen strategian 2022 linjauksen mukaisesti Rajavartiolaitoksella on halua lisätä tunnettuutta houkuttelevana työpaikkana tulevaisuudessa. (Rajavartiolaitoksen strategia 2022.)

Tässä tutkielmassa syvennyttään teoreettisesti työnantajakuvan ja työntekijöiden työmotivaation rakentumiseen. Tutkielman empiirisessä osiossa mallinnetaan Rajavartiolaitoksen sisäisen työnantajakuvan sekä työmotivaation muodostumista nuorten rajavartijoiden keskuudessa ja saadaan käsitys siitä, minkälaista viestiä työntekijät mahdollisesti välittävät organisaation ulkopuolelle. Tutkielmassa pohditaan myös kehittämiskohteita Rajavartiolaitoksen sisäisen työnantajakuvan parantamiseksi.

1.1 Aiheen valinta ja aikaisemmat tutkimukset

Työnantajakuvaa sekä rekrytointia on tutkittu melko laajasti eri yrityksissä, koska jokaisella yrityksellä on pyrkimys saada rekrytoitua parhaat ja ammattitaitoisimmat henkilöt osaksi organisaatiotaan. Työnantajakuvaa tutkittaessa Rajavartiolaitosta voidaan verrata kaupallisiin, tulosta tekeviin yrityksiin. Rajavartiolaitoksen on kilpailtava muiden yritysten tavoin ammattitaitoisista työntekijöistä, jolloin peruskysymyksiksi nousevat mielikuvat työnantajasta ja sen houkuttelevuudesta työnantajamarkkinoilla. Poikkeavaa muihin työnantajiin on se, että Rajavartiolaitoksen toimintaa ohjaavat lait ja määräykset heti virkamiehen rekrytointiprosessista alkaen (ks. esim. Valtioneuvoston asetus rajavartiolaitoksesta 651/2005, 31.1.2016).

Työskennellessäni erilaisissa Rajavartiolaitoksen työympäristöissä, huomasin henkilöstöllä ja eri ihmisten toimintatavoilla olevan suuri merkitys siihen, millainen työpaikka on työskennellä. Työilmapiiri ja työmotivaatio ovat merkittävässä asemassa, kun puhutaan työyksikön työn laadukkuudesta tai tehokkuudesta. Lähes poikkeuksetta menestyksekkään yrityksen toiminnan kerrotaan perustuvan ammattitaitoisiin työntekijöihin ja heidän haluunsa tehdä työtä laadukkaasti organisaation hyväksi.

Rajavartiolaitoksessa työnantajakuvaa suoranaisesti ei ole tutkittua paljoakaan. Vuonna 2006 Heikki Ahtiainen teki pro gradu -tutkielman aiheesta ”Rajavartiolaitos rekrytoi: Nuori tule rajalle – rajavartijaksi”. Ahtiainen selvitti tutkielmassaan nuorten rajavartijoiden mielipiteitä ja näkemyksiä rekrytointiprosessista, työnantajastaan ja heidän työmotivaatiostaan.

Myöhemmin Jani Miettinen teki esiapuseerikurssin tutkielman aiheesta ”Rajavartiolaitoksen työnantajakuva rajavartijoiden rekrytoinnin näkökulmasta”. Tutkielman tavoitteena oli selvittää mitkä asiat tekevät Rajavartiolaitoksesta houkuttelevan ja kilpailukykyisen työnantajan. Samalla tutkielmassa selvitettiin asioita, jotka mahdollisesti heikentävät houkuttelevuutta ja kilpailukykyä työnantajana. Tutkimuskohteena oli rajavartijan peruskurssille 19 hakeneet henkilöt. Kysely lähetettiin Webropol-kyselynä 663 hakijalle, joista kyselyyn vastasi 284 henkilöä. Rajavartijan peruskurssille 19 valittiin 78 henkilöä, jotka aloittivat opiskelunsa tammikuussa 2012. Työnsä aloittaneista rajavartijoista 44 henkilöä vastasi Miettisen suorittamaan kyselyyn. Tutkimustuloksissa ilmeni, että rajavartijan ammatissa kiinnostavinta olivat monipuoliset työtehtävät, varma työpaikka sekä luonnossa liikkuminen. Hakijat näkivät Rajavartiolaitoksen turvallisenä, innostavana, hyvämaineisena sekä varmana työpaikkana. Hakijoita vähiten kiinnostivat Rajavartiolaitoksessa tarjolla olevista työtehtävistä rajatarkastukset sekä toimistotyöt. Huomiota herättävää tuloksissa on se, että valtaosa (n. 85%) valmistui kuitenkin suoraan rajatarkastustehtäviin, joko Kaakkois-Suomen rajavartiostoon tai Suomenlahden merivartiostoon.

Edellä mainituissa tutkielmissa tutkimusjoukkona toimivat työuran alkuvaiheessa olevat henkilöt, joilla ei ollut varsinaista työkokemusta Rajavartiolaitoksesta tai se oli vähäistä. Siksi myös Miettinen oli itse esittänyt yhtenä jatkotutkimusaiheena rajavartijan peruskurssista 19 myöhemmin toteutettavaa tutkimusta, jossa pystyttäisiin selvittämään mielikuvien ja käsitysten tilaa työkokemuksen karttumisen jälkeen. Aiheeseen kiinnostuneena lähdin perehtymään työnantajakuvaan ilmiönä tarkemmin.

Vuosittain houkuttelevimpia ja menestyksekkäimpiä työnantajia mitataan eri mittareilla. Maailmalla yksi parhaiten tutkimuksissa menestyneistä työpaikoista on malesialainen tuotantoyhtiö Mindvalley, joka on listattu parhaimmiston jo vuosia WorldBlun demokraattisimpien yritysten listalla. (The WorldBlu List 2015, 29.2.2016.) Tärkeimmät teesit menestyksekkääksi työpaikaksi Mindvalleylla ovat työntekijän ja työnantajan arvojen yhteensopivuuden varmistaminen sekä arvostuksen osoittaminen työntekijälle. Arvojen yhteensopivuudella on todettu olevan yhteyttä myös työhyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen. Arvostuksen osoittamisen ansiosta työntekijät kokevat itsensä tärkeiksi ja merkityksellisiksi organisaatiossaan. (Koskimies 2014, 2.3.2016.)

Suomessa hyvä- ja huonomaineisimpia työnantajia tutkii vuosittain T-Media. Vuoden 2015 Suomen maineikkaimmat työnantajat olivat IT-yritys Reaktor, Kone sekä Supercell. Huonomaineisimmat olivat Talvivaara, Tieto sekä Finnair. Tutkimuksessa eri työnantajien maineen lisäksi mitattiin työntekijöiden työelämäasenteita sekä työpaikan valintaperusteita. Työpaikan valintaan tärkeimmät kriteerit olivat työtehtävät, palkkaus, työilmapiiri sekä varmuus työsuhteen jatkuvuudesta. (T-Media 2015, 15.12.2015.)

Myös valtiovarainministeriö on olemassa oleviin tutkimuksiin nojautuen tehnyt yhteenvedon vuonna 2009 siitä, mitä työnantaja- ja työolotutkimukset kertovat valtiosta työnantajana. Yhteenvedossa todetaan muun muassa valtion sisäisen työnantajakuvan vahvuuksiksi työpaikan pysyvyys ja varmuus, töiden mielenkiintoisuus, työolosuhteet ja -välineet, työilmapiiri, työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisen mahdollisuudet sekä ammattitaidon ja itsenä kehittämisen mahdollisuudet. Valtion sisäisen työnantajakuvan heikkouksia ovat matala palkkataso, puutteet vaikutusmahdollisuuksissa ja henkilöstön tasapuolisessa kohtelussa sekä puutteet työntekijöiden kiireen hallinnassa. (Valtiovarainministeriö 2009, 1.3.2016.)

1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkielman kohderyhmänä toimivat vuonna 2012 rajavartijan peruskurssi 19:n aloittaneet rajavartijat, joista osa on jo osallistunut pääsykoevaiheessa edellä esiteltyyn Miettisen tekemään työnantajakuvatutkimukseen. Kohdejoukko mahdollistaa tutkimustulosten varauksellisen vertailun rekrytointivaiheen ja kolmen työvuoden aikana saadun työkokemuksen välillä. Rajavartijan peruskurssi 19:ta valmistui rajavartijoita töihin Rajavartiolaitokseen 78 henkilöä. Näistä rajavartijoista 56 valmistui Kaakkois-Suomen rajavartiostoon rajatarkastustehtäviin ja kaksi rajavartijaa rajojen valvontatehtäviin. Suomenlahden merivartiostoon rajatarkastustehtäviin valmistui kymmenen ja merialueen turvallisuustehtäviin kolme rajavartijaa. Länsi-Suomen merivartiostoon valmistui viisi rajavartijaa merialueen turvallisuustehtäviin ja lisäksi Vartiolentolaivuuseen valmistui kaksi rajavartijaa (tiedot Raja- ja merivartiokoulun henkilöstötoimistosta). Tutkimusprosessin aikana rajavartijan peruskurssi 19:n nykyiseksi vahvuudeksi täsmentyi 74 rajavartijaa.

Tutkielman tavoitteena on selvittää rajavartijoiden käsityksiä Rajavartiolaitoksen sisäisestä työnantajakuvasta ja tuoda esille asioita, jotka vahvistavat tai heikentävät mielikuvaa. Työnantajakuvaan ilmiönä tarkemmin syventyessä aikaisemmista tutkimuksista löytyi läheinen yhteys työmotivaation ja sisäisen työnantajakuvan rakentumisessa (ks. esim. Eskildsen, Kris-

tensen & Westlund 2004). Sen vuoksi rajavartijoiden työmotivaation tila ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen on tässä yhteydessä tärkeää.

Rajavartiolaitoksen sisäisen työnantajakuvan mallintamisen lisäksi tutkimusraportissa tuodaan esille rajavartijoiden kehityssajatuksia sisäisen työnantajakuvan ja työmotivaation kehittämiseen. Tutkielman avulla todennetaan myös rekrytointivaiheessa syntyneiden mielikuvien ja käytetyn viestinnän todenperäisyyttä käytännön työhön verrattuna. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä lähempänä todellisuutta töihin tulevan työntekijän mielikuva on, sitä nopeammin ja paremmin hän sulautuu organisaation arvoihin ja tekee organisaatiolle tuloa. Jos taas mielikuva poikkeaa hyvin paljon totuudesta, johtaa se organisaation kannalta pahimmillaan alhaiseen työmotivaatioon tai organisaation vaihtamiseen. (ks. esim. Pitkänen 2001, 77.)

Tutkimustavoitteisiin pääsemiseksi tutkielmalle on asetettu seuraavat tutkimuskysymykset:

Päätutkimuskysymys:

- Millainen on Rajavartiolaitoksen sisäinen työnantajakuva rajavartijan peruskurssi 19:n kokemana?

Alatutkimuskysymykset:

- Mitkä tekijät parantavat rajavartijoiden työmotivaatiota?
- Miten Rajavartiolaitoksen sisäistä työnantajakuvaa voidaan kehittää?

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimusaiheeseen liittyviä erilaisia käsitteitä on paljon. Tähän alalukuun määritettyjen keskeisimpien käsitteiden valintaan ovat vaikuttaneet tutkielmalle asetetut tavoitteet sekä tehdyt rajaukset. Tässä alaluvussa ei määritetä tutkittavaa organisaatiota tarkemmin, koska Rajavartiolaitoksen ominaispiirteisiin ja toimintaan syvennyttään myöhemmin luvussa 2.4.

Työnantajakuva (Yrityskuva)

Monessa yhteydessä työnantajakuvasta puhutaan yrityskuvana. Yrityskuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen yrityskuvaan. Sisäisellä yrityskuvalla tarkoitetaan henkilöstön käsityksiä omasta työnantajastaan. Organisaation tavoitetilassa sisäinen ja ulkoinen yrityskuva olisivat yhteneväisiä. Se antaisi hyvän perustan luoda ulkoista mielikuvaa. Hyvä sisäinen yrityskuva vaikuttaa toimintaan ja tuottaa hyvää ulkoista yrityskuvaa ja vastaavasti heikko sisäinen kuva

madaltaa välillisesti myös organisaation ulkoista kuvaa. Oleellista sisäisen yrityskuvan kehittämisessä on, että henkilöstö tuntee olevansa ylpeä työnantajastaan tai jostain sen tietystä osasta. Yleensä organisaation ulkoinen markkinointi vaikuttaa myös sisäiseen yrityskuvaan, koska tavanomaisesti henkilöstö haluaa nähdä organisaationsa ”markkinoilla”. Ulkoisessa markkinoinnissa tulee kuitenkin olla varovainen, ettei potentiaaliseen asiakaskuntaan luoda sellaisia odotuksia, mitä sisäisellä toiminnalla ei pystytä täyttämään. Sisäisen markkinoinnin tulisi edeltää aina ulkoista markkinointia, jolloin ulkoiselle markkinoinnille varmistetaan tukeva toimintapohja. (Rope & Mether 2001, 210–216.)

Mielikuva

Pelkistetysti voidaan todeta mielikuvan olevan jokin kuva tai käsitys ihmisen mielessä. Käsitys on kokemuksen, ajattelun sekä vuorovaikutuksen avulla muodostettu kuva ilmiöstä, mikä pohjautuu ihmisen aikaisempiin kokemuksiin ja tietoihin. Uudet kokemukset, vuorovaikutustilanteen ja tieto muokkaavat ihmisen käsityksiä. (Esim. Koskinen 2011, 269.) Oleellista on, että mielikuva on aina subjektiivinen. Siihen liittyy paljon asenne- ja arvoperustaa, jolloin mielessä oleva käsitys asiasta ei välttämättä edusta objektiivista totuutta. (Rope & Mether 2001, 13–15.)

Karvosen mukaan hyvästä mielikuvasta, maineesta ja brandista on tullut tärkeitä menestyskijöitä lähes kaikille toimijoille yhteiskunnassa. Mielikuvat vaikuttavat voimakkaasti siihen, miten ihmiset suhtautuvat kohteeseen. Positiivisella mielikuvalla yrityksestä suhtaudutaan kaikkiin tapahtumiin suopeasti, kun taas negatiivisella mielikuvalla ihmisten huomio kiinnittyy aina asioiden varjopuoliin. Kun ihmiset tekevät valintoja ja päätöksiä, ovat mielikuvat ratkaisevassa roolissa. (Karvonen 1999, 4.)

Maine

Suomalaisessa yhteiskunnassa työnantajan maine muodostuu yrityskulttuurista ja johtamisesta, menestymisestä, tuotteista, palveluista, julkisuuskuvasta, yritysvastuusta sekä muutos- ja kehityskyvystä (Aula ja Heinonen 2002, 8–21). Maine ei synny itsestään tai sivutuotteena eikä sitä voi täydellisesti hallita. Mainetta voidaan kuitenkin määrätietoisesti johtaa ja rakentaa. Maine muodostuu yrityksestä kerrottavista tarinoista, jotka liikkuvat eri sidosryhmissä. Maine tekee yrityksestä joko hyvän tai huonon, ja se erottaa samankaltaiset yritykset toisistaan. (Aula ja Heinonen 2011, 8–21.) Hyvän maineen saavuttamiseksi ei kuitenkaan riitä, että organisaatiossa asioita tehdään oikeita asioita, vaan tekemisestä pitää osata kertoa myös muille.

Organisaation pitää pyrkiä vaikuttamaan sitä koskeviin mielikuviin paitsi teoillaan myös kaikella viestinnällään. (Aula ja Heinonen 2002, 37.)

Työmotivaatio

Motivaationtutkija Pinder on määritellyt työmotivaation olevan ihmisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka luo perustan tavoitteelliselle työkäyttäytymiselle. Työmotivaatiosta voidaan erotella sen muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. (Pinder 1998, Lämsä & Hautala 2004, 80 mukaan.) Määritelmän mukaisesti ihmisen työmotivaatio voidaan jakaa sisäisiin tekijöihin, jotka muodostuvat esimerkiksi ihmisten omista tarpeista sekä ulkoisiin tekijöihin, jotka muodostuvat esimerkiksi palkkiojärjestelmästä ja työn luonteesta. Työmotivaation muodolla Pinder tarkoittaa sisäistä vireystilaa, jota on vaikea tarkasti mitata ja arvioida. Suunnalla Pinder korostaa, että ihmisen työkäyttäytyminen suuntautuu aina jotakin tavoitetta kohti. Tavoiteltavassa tilanteessa työntekijän henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet ovat samankaltaisia, jolloin työ on mielekästä ja oikeansuuntaista molemmista näkökulmista tarkasteltuna. Tavoitteiden ollessa ristiriidassa on mahdollista, ettei työntekijän työkäyttäytyminen ole enää rakentavaa organisaation näkökulmasta. Tällöin vaaraksi muodostuu myös työntekijän irtisanoutuminen työtehtävistään. (Lämsä & Hautala 2004, 80–81.)

Pekka Ruohotie on erottanut aiempien motivaatiokirjallisuuden perusteella toisistaan tilanne- ja yleismotivaation. Yleismotivaatio korostaa vireyden ja suunnan lisäksi motivaation pysyvyyttä, kun taas tilannemotivaatio on voimakkaasti riippuvainen yleismotivaation tasosta. Tällöin esimerkiksi korkea yleismotivaation omaava henkilö on helpompi sitouttaa ja saada kiinnostumaan uudesta vastuullisesta projektista. (Ruohotie 1983, 11.)

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti koostuu yhteensä viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa johdatetaan lukija tutkittavaan ilmiöön ja luodaan katsaus aikaisempiin tutkimuksiin, havaintoihin sekä käsityksiin tutkittavana olevasta aiheesta. Ensimmäisessä luvussa esitetään myös tutkielmalle tehdyt rajaukset. Toinen pääluku muodostaa tutkielman teoreettisen pohjan. Toinen pääluku alkaa tutkielman teoreettisen viitekehyksen mallintamisella. Luvussa perehdytään tarkemmin viitekehyksessä ilmi tulleisiin merkittävimpiin asioihin ja tarkastellaan näitä muun muassa aikaisempien tutkimustulosten ja niistä muodostettujen teorioiden kautta. Kolmas pääluku sisältää tutkielman metodologia osuuden, missä syvennyttään tutkielmassa käytettäviin tutkimusmenetelmiin sekä aineistonanalyysimenetelmään. Kolmannen pääluvun alussa tutkija esittää myös oman esiymmärryksensä tutkittavaan ilmiöön. Neljännessä pääluvussa esitetään

tutkielman empiirisen aineiston pohjalta saadut tärkeimmät tulokset. Pääosin tuloksissa keskitytään tämän tutkielman yhteydessä kerätyn aineiston tuloksiin, mutta lyhyesti myös verrataan saatuja tuloksia samalta perusjoukolta aiemmin kerättyihin tutkimustuloksiin. Viidennessä pääluvussa esitetään tutkielman johtopäätökset sekä pohditaan kehitysajatuksia Rajavartiolaikseksi työntantajana. Viidennessä pääluvussa myös tarkastetaan tutkielman luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitetään esille nousseet jatkotutkimusaiheet.

2 RAJAVARTIOLAITOKSEN TYÖNANTAJAKUVAN MUODOSTUMINEN

Tässä luvussa mallinnetaan tutkielman teoreettinen viitekehys ja syvennyttään siinä ilmeneviin ilmiöihin teoreettisten tarkasteluiden avulla. Tarkasteluissa pääpainot ovat työnantajakuvan muodostumisessa Rajavartiolaitoksessa sekä työntekijöiden työmotivaation rakentumisessa. Teoriataarkastelut luovat tutkimuksen perustan, jonka avulla hahmotetaan paremmin, miten tutkija on lähestynyt tutkittavaa ilmiötä, mitä tutkittavasta aiheesta jo entuudestaan tiedetään sekä luodaan valmiudet empiirisen aineiston käsittelyyn ja ymmärtämiseen.

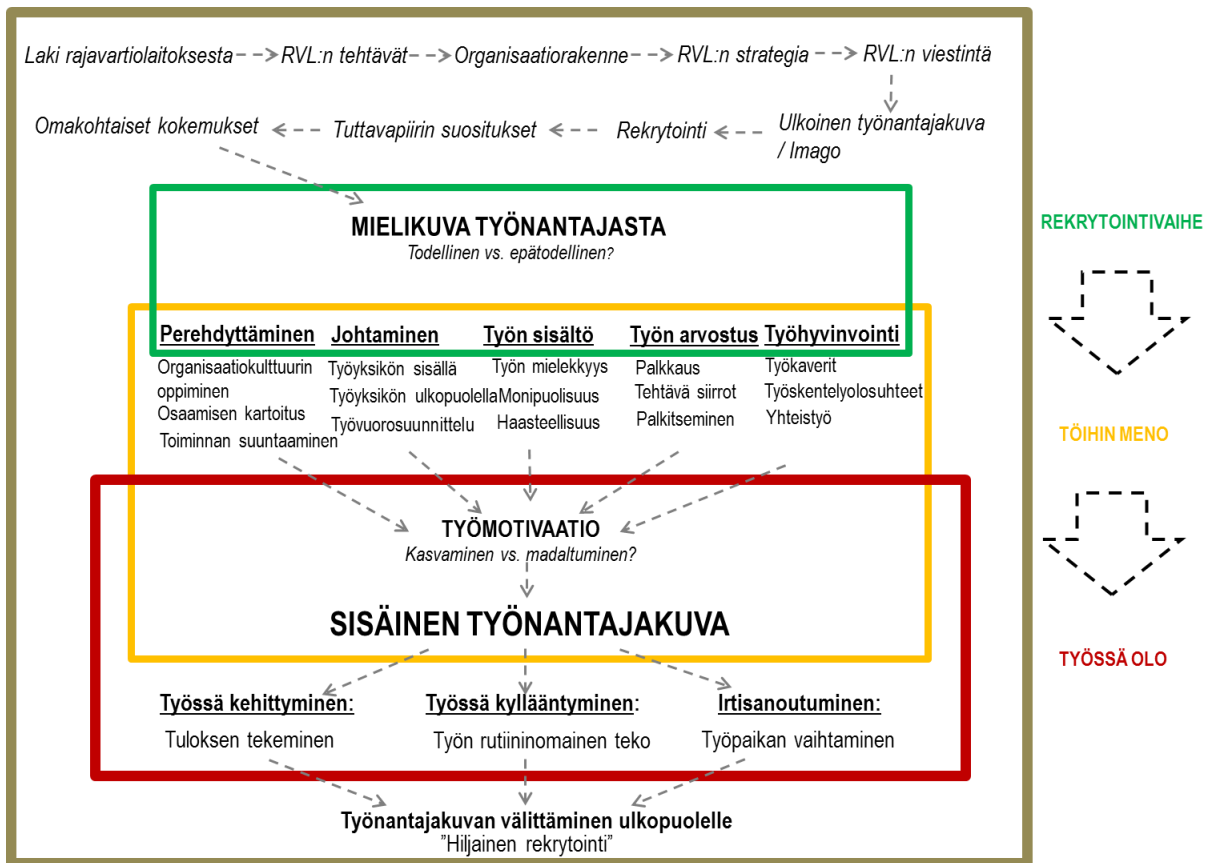
2.1 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen tarkastelu pohjautuu Rajavartiolaitoksen ominaispiirteisiin työnantajana sekä Eskildsenin, Kristensenin ja Westlundin (2004) luomaan Pohjoismaisen työntekijä indeksi -malliin. Tämän alaluvun lopussa on esitetty kaaviona viitekehys, jossa hahmotetaan työntekijän käsityksien ja mielikuvien rakentumista töihin hakeutumisesta aina työskentelyyn saakka. Viitekehysten uloimmassa laatikossa on pohdittu tekijöitä, jotka vaikuttavat uuden rekrytoitavan työntekijän mielikuvan muodostumiseen työnantajastaan. Verratessa Rajavartiolaitosta muihin työnantajiin on syytä huomioida, että monista muista työnantajista poiketen, Rajavartiolaitoksen toimintaa ohjaavat asetetut lait ja normit. Laki Rajavartiolaitoksesta määrittää ne tehtävät, jotka Rajavartiolaitoksen on kyettävä hoitamaan. Lakisääteisiä tehtäviä varten on muodostettu organisaatorakenne ja toimintaa ohjaavaa strategia. Rajavartiolaitoksen viestintä ulospäin tapahtuu Rajavartiolaitoksen strategiaan sekä viestintästrategiaan perustuen. Toiminnan ja viestinnän avulla Rajavartiolaitoksen sidosryhmille, asiakkaille sekä muille Suomen kansalaisille syntyy Rajavartiolaitoksesta työnantajakuva. Hakeutuminen Rajavartiolaitokseen riippuu myös paljon hakijan omakohtaisista kokemuksista ja lähipiiriltä saaduista suosituksista Rajavartiolaitoksesta työnantajana.

Siirryttäessä viitekehyksessä seuraavaan laatikkoon (vihreä) päästään rekrytointivaiheeseen, jossa Rajavartiolaitos on onnistunut vakuuttamaan toiminnallaan uuden työntekijän. Moni hakija saa ensimmäisen konkreettisen kokemuksen Rajavartiolaitoksesta, tullessaan työnantajan järjestämiin pääsykokeisiin. Mielikuva täydentyy rajavartijan peruskurssin aikana, jolloin Rajavartiolaitoksen monipuolisessa tehtäväkentässä aletaan harjaantumaan. Tässä tutkielmassa rekrytointivaiheen mielikuvaa käsitetään Miettisen tekemän tutkielman kautta (ks. alaluku 1.1).

Vuoden peruskurssin jälkeen rajavartijat aloittavat varsinaisen työnsä omassa tehtäväkentässään. Seuraavassa laatikossa (keltainen) kuvataan töihin meno vaihetta, missä uuden työntekijän mielikuva työnantajasta konkretisoituu. Käsiteltävät teemat on valittu Eskildsenin (ym.) mallia mukaillen. Mallissa tutkijat määrittelivät teemat, joilla nähtiin olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen, -motivaatioon sekä lojaalisuuteen organisaatiota kohtaan. Tällaisiksi tekijöiksi tutkijat esittävät mallissaan organisaation imagon, johtajuuden, työntekijän lähiesimiehen, yhteistyön sekä työolosuhteet. Näiden tekijöiden summasta muodostuu työntekijän työmotivaatio sekä työtyytyväisyys. Työmotivaatiolla ja työtyytyväisyydellä tutkijat ovat havainneet olevan suoranaisia vaikutuksia lojaalisuuteen omaa työnantajaa kohtaan. (Eskildsen ym. 2004, 125.) Kimmo Koski (Koski 2013) on omassa pro gradu -tutkielmassaan soveltanut myös osittain Eskildsenin (ym.) mallia tutkiessaan Lemminkäisen sisäistä työnantajakuva. Kosken tutkimat teemat olivat silloin työnantajabrändäys, perehdyttäminen, palkitseminen, esimiestyö sekä työtyytyväisyys. Edellä mainittujen tutkimusten perusteella tämän tutkielman tutkittaviksi teemoiksi valikoitui perehdyttäminen, johtaminen, työn sisältö, työn arvostus sekä työhyvinvointi. Nämä kaikki osa-alueet aiheuttavat työntekijässä tunnetiloja, jotka ovat yhteydessä työmotivaatioon joko laskevasti tai nousevasti. Tunnetilan kautta työntekijän mielikuva työnantajastaan muuttuu tai pysyy samana. Kun työntekijän työkokemus kasvaa, hänen mielikuvansa muuttuu kokemuseräiseksi tilaksi ja voidaan alkaa puhua sisäisestä työnantajakuvasta.

Viimeisessä laatikossa (punainen) on kuvattu työssä olo -vaihe, jossa työntekijä on jo rutinoitunut ja halutessaan pystyy tuloksekkaaseen ja monipuoliseen toimintaan tehtävissään. Viimeistään tässä vaiheessa Rajavartiolaitoksen onnistuminen tai epäonnistuminen työnantajana alkaa konkretisoitua ja se näkyy karrikoidusti työntekijän tuottamana laadukkaana tuloksena ja työssä kehittymisenä, kylläntymisenä tai siitä johtuvana irtisanoutumisena.



Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Seuraavissa alaluvuissa syvennytään viitekehyksen mukaisiin teemoihin. Alussa perehdytään erityisesti Rajavartiolaitoksen strategioiden kautta Rajavartiolaitoksen toimintaan vaikuttaviin ja ohjaaviin tekijöihin. Teoreettisen tarkastelun painopiste on luotu teoreettisessa viitekehysessä esitettyyn töihin meno -vaiheeseen, jonka teemojen toteutumista tarkastetaan erityisesti Rajavartiolaitoksessa laadittujen ohjeiden, määräyksien ja käskyjen kautta. Toinen painopiste teoreettisessa tarkastelussa on työmotivaation rakentumisessa, johon syvennytään aikaisempien tutkimuksien ja niistä muodostettujen teorioiden kautta.

2.2 Rajavartiolaitoksen toimintaa ja viestintää ohjaavat strategiat

Rajavartiolaitos on määritellyt viestintästrategiassaan visionsa julkisuuskuvasta seuraavasti:

Rajavartiolaitos on rajaturvallisuuden arvostettu asiantuntija kotimaassa ja kansainvälisesti. Turvallisuuden takeena on luotettava ja ammattitaitoinen henkilöstö. Kansalaiset voivat luottaa siihen, että Rajavartiolaitos on turvana kaikissa oloissa. Rajavartiolaitos tuottaa turvallisuuspalveluita rajatarkastuksissa, rajavalvonnassa, meripelastuksessa, meriympäristövahinkojen torjunnassa ja merialueen valvonnassa. Rajavartiolaitos toimii rikosten, häiriöiden ja onnettomuuksien ennalta estämiseksi tiiviissä yhteistyössä kansallisten ja ulkomaalaisten viranomaisten kanssa. (Rajavartiolaitoksen viestintästrategia 2007.)

Laissa Rajavartiolaitokselle säädetyt tehtävät sekä kansainväliset velvoitteet määrittävät Rajavartiolaitoksen toiminnan päämäärät. Rajavartiolaitoksen strategiassa linjataan miten asetetut päämäärät saavutetaan. Strategia linjauksien perusteella määritetään toimeenpantavat hankkeet sekä toimenpiteet. Linjauksien määrätietoisella toimeenpanolla pyritään pääsemään kohti asetettuja tavoitteita sekä visiota. Rajavartiolaitoksen toiminnan visiona on, että Suomessa on Euroopan turvallisimmat raja- ja merialueet. Vision mukaan Rajavartiolaitos haluaa olla ulospäin toimiessaan yhteistyökykyinen ja lisätä tehokkaasti turvallisuutta toimintaympäristönsään. Tavoitteiden saavuttaminen mahdollistetaan luotettavalla ja ammattitaitoisella henkilöstöllä, sotilaallisesti järjestetyllä organisaatiolla sekä toimintavarmalla ja kehittyneellä teknikalla. Organisaation toimintaa ohjaavat arvot luotettavuus, ammattitaito sekä yhteistyökyky. (Rajavartiolaitoksen strategia 2022, 4.)

Strategiassa määritetään toimintalinjoiksi muun muassa tehokkuuden parantaminen sekä Rajavartiolaitoksen organisaation ylläpito muutoskykyisenä sekä sen johtamisjärjestelmä tehokkaana. Tehokkuuden parantamista tavoitellaan ottamalla käyttöön uudistettu työhyvinvointimalli, kehittämällä työaikajoustavuutta ja -johtamista sekä laadimalla ja ylläpitämällä Rajavartiolaitoksessa pitkän tähtäimen henkilöstösuunnitelmia. Organisaation muutoskyvyn ylläpitoa tavoitellaan turvaamalla laadukas ja ammattitaitoinen henkilöstön saatavuus ja pysyvyys. (Rajavartiolaitoksen strategia 2022, 11.)

Rajavartiolaitoksen strategian 2022 myötä on päivitetty myös Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiaa. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2022 tarkoittaa Rajavartiolaitoksen strategiassa määritettyjä linjauksia henkilöstöstä. Uudella henkilöstöstrategialla pyritään varmistamaan Rajavartiolaitoksen arvojen ja toimintakulttuurin toteutuminen, henkilöstön osaaminen ja kehittäminen sekä työhyvinvoinnin ja työnantajakuvan parantaminen. Henkilöstöstrategiasa määritetyn henkilöstövision mukaan Rajavartiolaitoksessa on luotettava, ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka suhtautuu myönteisesti oman työnsä ja Rajavartiolaitoksen kehittämiseen. Työnantajana Rajavartiolaitos haluaa olla kilpailukykyinen ja henkilöstöstään huolehtiva. Organisaation sisällä johtaminen ja esimiestyö ovat ammattimaista ja henkilöstön työyhteisötaidot halutaan pitää korkeatasoisina. (Rajavartiolaitos 2013.)

Henkilöstöstrategiaan on määritetty viisi tärkeintä päämäärää, jotka ohjaavat työntekoa, henkilöstöpolitiikkaa sekä päätöksiä Rajavartiolaitoksessa:

1. Rajavartiolaitoksessa on kehittämismyönteinen yhdessä tekemisen meininki
2. Henkilöstön osaaminen on korkeatasoista ja kaikilla on mahdollisuus kehittyä työssään
3. Johtaminen on laadukasta ja työyhteisöt hyvinvoivia
4. Rajavartiolaitos on kilpailukykyinen ja henkilöstöstään huolehtiva työnantaja
5. Henkilöstörakenne ja -määrä vastaavat Rajavartiolaitoksen tehtäviä

Neljännän kohdan mukaan Rajavartiolaitos haluaa olla tunnettu ja kilpailukykyinen työnantaja, erityisesti valtion muihin turvallisuusaloihin verrattuna. Työnantajakuva rakennetaan koordinoitulla viestinnällä sekä arkipäivän toimilla. Rajavartiolaitoksen tunnettuutta tehokkaana, suorituskykyisenä ja kilpailukykyisenä työnantajana rakennetaan ammattitaitoisten ja motivoituneiden työntekijöiden kautta. Rajavartiolaitos pystyy työnantajakilpailussa tarjoamaan mielenkiintoisia, muun yhteiskunnan arvostamia työtehtäviä, joissa on mahdollisuus kehittyä nousujohteisesti työuralla. Rajavartiolaitos kykenee tarjoamaan myös tehokkaan johtamisjärjestelmän sekä selvän vastuualueen jokaiselle työntekijälleen. Uudet työntekijät perehdytetään tehtäviin ja työyhteisöön. Henkilöstön sitoutumista lisää tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuva palkkausjärjestelmä. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmillä pyritään edistämään töiden tuottavuutta, tuloksellisuutta, kehittämistä sekä itse työtä eri osa-alueilla. Palkitsemisella kasvatetaan yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemisen ilmapiiriä. Lisäksi Rajavartiolaitoksessa on myös käytössään henkilöstölleen oma työhyvinvointimalli, joka mahdollistaa työntekijöiden ja työyhteisöjen tukemisen ongelmatilanteissa ja ennaltaehkäisee niiden syntyvyyttä. (Rajavartiolaitos 2013.)

Rajavartiolaitoksen viestintästrategiassa painotetaan Rajavartiolaitoksen olevan aktiivinen tiedottaja, niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Viestintästrategiassa on luotu painopisteitä sisäisen viestinnän osalta henkilöstöön, jossa tavoitteena on motivoitunut, asioista perillä oleva ja ammattitaitoinen henkilöstö, joka ymmärtää myös oman roolinsa viestinnässä. Strategian mukaan Rajavartiolaitoksessa jokainen työntekijä nähdään myös tiedottajana omassa työyhteisössä sekä lähipiirissään. Viestinnän merkitystä painotetaan myös esimiestason tärkeänä työvälineenä. Henkilöstön motivointia, sitoutumista sekä palkitsemista tulisi ylläpitää ja kehittää esimiehen ja alaisen välillä tapahtuvana keskinäisviestintänä, kuuntelemisena, palautteen antamisena sekä rakentavana keskusteluna. Toisaalta sisäisen viestinnän onnistuminen mahdollistaa myös operatiivisen toiminnan onnistumisen, strategian jalkauttamisen sekä muutosten onnistuneen läpiviennin. (Rajavartiolaitoksen viestintästrategia 2007.)

Viestintästrategiassa ulkoisella viestinnällä taataan, että kansalaiset, sidosryhmät, yhteistyökumppanit ja media tuntevat Rajavartiolaitoksen tehtävät, arvostavat Rajavartiolaitoksen osaamista ja kokevat sen yhteistyökykyiseksi ja luotettavaksi viranomaiseksi. Viestintästrategian toimeenpanon tärkeimmiksi kehittämisaalueiksi on listattu ”Rajavartiolaitoksen tunnettuuden lisääminen ja vahvistaminen”, ”Rajavartiolaitoksen viestinnän kehittäminen” sekä ”Rajavartiolaitoksen johdon ja esimiesten viestintävalmiuksien kehittäminen”. (Rajavartiolaitoksen viestintästrategia 2007.)

2.3 Sisäisen työnantajakuvan muodostuminen

Mielikuva syntyy tarinoista. Tarina ei kerro vain sitä, miten asiat ovat, vaan se kertoo myös siitä, miten tulisi toimia ja käyttäytyä. Mutta syntyäkseen tarina tarvitsee kertojan ja kuulijan. Kuulijasta tulee kertoja hänen välittäessään tarinaa edelleen oman näkemyksensä rikastuttamana. Maineen muodostumisessa nämä kertojan ja kuulijan roolit polveilevat, vaihtuvat ja monimuotoistuvat. Yrityksen maine muodostuu näiden kertojien ja kuulijoiden verkosta. (Pitkänen 2001, 5.)

Työnantajat tarkastelevat yleensä mainettaan ja imagoaan asiakkaiden, paikkakunnan asukkaiden tai sidosryhmien näkökulmasta. Usein pohtimatta jää, millainen työnantajan maine on sisäلتäpäin. Sisäisen työnantajakuvan uskotaan olevan hyvä, koska mitään kielteistä ei ole tullut voimakkaasti esille. Työnantajan on kuitenkin vaarallista tuudittautua siihen, että kaikki olisi hyvin, jos työntekijöiden pysyvyys ja lakisääteiset perusasiat ovat kunnossa. Työntekijöiden oletuksena on, että lakisääteiset perusasiat ovat kunnossa. Tämä ei vielä luo hyvää mainetta. Pitkät työsuhteet voivat johtua myös siitä, ettei työntekijöillä ole henkilökohtaisista syistä muuta vaihtoehtoa tai tahtoa työpaikan vaihtamiseen ja siksi on helpompaa jatkaa työssään vuodesta toiseen. Erityisesti työnantajan negatiivisista puolista kerrotaan helposti organisaation ulkopuolelle. Organisaatiolla ei ole suojanaan lakia yksityisyydensuojasta, samalla tavalla kuin työntekijällä. Tieto huonosta esimiehestä, epäoikeudenmukaisuuksista tai huonoista työolosuhteista leviää nopeasti lähiympäristöön. (Vaahtio 2005, 61–62.) Työnantajan mainetta on myös vaikea kehittää, jos sisäinen toiminta ei ole kunnossa. Välttämättä organisaation toiminta ja ulospäin viestintä eivät kohtaa. Siksi maineen kehittämisen kannalta on tärkeää lähteä liikkeelle oman toiminnan tarkastelusta. (Pitkänen 2001, 22.)

Organisaatiossa on oltava tavoitekuva, johon työntekijät sitoutetaan. Määritetyn tavoitteen ansiosta toiminnasta tulee tehokkaampaa ja määrätietoisempaa. Kun työyhteisöllä on selkeä ajatus omasta tehtävästään ja toiminta-ajatuksestaan, näkyy se organisaation kaikessa toiminnassa myös ulospäin. Työyhteisön sisäinen tavoitekuva muuttuu eläväksi käytännöksi ja toimintakulttuuriksi. Kun jokainen työntekijä ilmentää työyhteisön sisäistä tavoitekuvaa käytök-

sellään ja toiminnallaan, alkaa toimintaidea konkretisoitua havaittavaksi asiaksi myös ulkopuolisille. Tämän havainnon perusteella ihmiset muodostavat mielikuvaansa organisaatiosta itselleen ja sisäinen tavoitekuva muuttuu ulkoiseksi reaalikuvaksi. (Karvonen 1999, 120–121.) Rajavartiolaitoksen tavoitekuvat muodostuvat edellä kuvattujen strategioiden kautta. Rajavartiolaitoksen työtehtävissä kohdataan paljon organisaation ulkopuolisia henkilöitä, niin asiakaina kuin sidosryhmien edustajina. Siksi jokaisen työntekijän rooli on erittäin merkittävä ulkoisen reaalikuvan muodostamisessa.

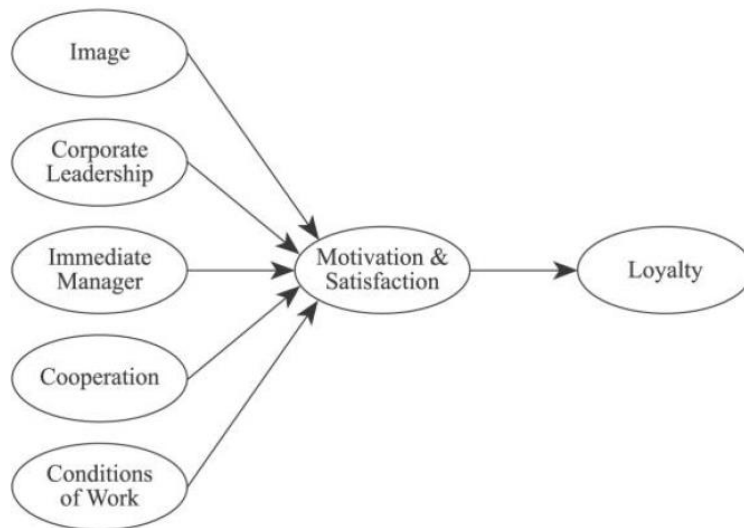
”Henkilöstö luo sekä yrityskuvan että tuotteen, henkilöstö on vastuussa yrityksen menestymisestä ja jopa toiminnan jatkumisesta” (Vaahtio 2005, 15.) Työvoiman erottaa muista työnantajalla käytettävistä olevista resursseista inhimillisen pääoman luonne, koska työntekijät voivat luoda innovaatioita sekä uusia arvoja. Työvoima ei kuitenkaan ole ainoastaan työnantajan omistuksessa, niin kuin fyysinen pääoma. Työntekijät ovat toimijoita, joilla on työjärjestelyitä sekä työehtoja koskevia intressejä. Henkilökohtaisista intresseistä johtuen työntekijä voi käyttäytyä odottamattomasti ja joskus motivaation ja sitoutumisen aste voi aiheuttaa ongelmia. (Vanhala 1985, Vaahtio 2005, 15–16 mukaan.) Kun työntekijät ajattelevat, että työnantaja on kuin oma yritys, jolle työtä tehdään, on työnantaja onnistunut sitouttamisessaan. (Vaahtio 2005, 16.)

Usein henkilöstöstrategioihin kirjataan työhyvinvoinnin olevan työnantajan vastuulla. Siinä kuvataan, miten työnantaja pyrkii turvaamaan työolosuhteet sekä miten huolehditaan henkilökunnan hyvinvoinnista. Henkilöstön omaa roolia ei tulisi kuitenkaan vähätellä strategioissa. Jokainen työntekijä pitäisi saada sitoutettua kehittämään osaamistaan, motivoitumaan ja uudistumaan työtehtävien ja olojen muuttuessa. Jokaisella työntekijällä on lopulta vastuu omasta työkyvystään ja -kunnostaan. Työnantajan vastuu on luoda edellytykset työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiselle. (Vaahtio 2005, 20–21.)

Osaamiskartoitus on yksi tärkeä toimenpide henkilöstön ja koko toiminnan kehittämisen sekä myös rekrytoinnin kannalta. Osaamiskartoitusta ei tule sotkea suoritusarviointiin, joka kohdistuu henkilöön ja hänen pätevyyteensä suoriutua käsketyistä tehtävistä. Suoritusarviointia hyödynnetään yleensä palkkauksen määrittelyssä. Osaamiskartoituksessa on kyse enemmän henkilöstön osaamisen tunnistamisesta ja arvioinnista. Esimiehet tekevät työssään päivittäin tällaista osaamiskartoitusta, mutta ongelmana yleensä on se, että tieto jää esimiehen päähän, eikä työnantajalla ole mahdollisuutta henkilön täysipainotteiseen hyödyntämiseen. (Vaahtio 2005, 22–23.)

Rajavartiolaitoksessa on nähtävissä samanlaista problematiikkaa, kuten Vaahtio on tuonut esille tutkimuksessaan. Rajavartiolaitoksen osaamiskartoituksena pitäisi toimia suoritusarvioinnit ja kehityskeskustelut, jossa esimiehen tietoon pitäisi tulla varsinaisen työtehtävän ulkopuolelle jäävät mahdolliset muut osaamisalueet. Vaarana on, ettei osaamiskartoitusta hyödynnetä täysipainotteisesti ja Rajavartiolaitoksessa jää valtava määrä osaamista hyödyntämättä. Esimerkiksi voidaan ottaa henkilöt, jotka ovat hakeneet työkokemusta tai laajentaneet osaamistaan jatko-opiskeluilla esimerkiksi hallintotieteissä tai kauppatieteissä. Miten näitä henkilöitä hyödynnetään Rajavartiolaitoksessa? Käytettävyyttä löytyisi varmasti esimerkiksi lakioppineelle rikostorjuntasektorilta, kun taas markkinoinnin ammattilainen voitaisiin suunnata rekrytointisektorille. Sitouttamalla työntekijöitä uusiin tehtäviin, työnantaja viestittäisi myös positiivisesta suhtautumisesta jatko-opiskeluihin ja organisaation toiminta kehittyisi samalla. Vaarana on myös, ettei osaamista hyödynnetä ja ammattitaitoiset moniosaajat karkaavat työnantajalta.

Eskildsen, Kristensen ja Westlund ovat tutkineet pohjoismaisten työntekijöiden työmotivaation ja työtyytyväisyyden rakentumista. He loivat aikaisempien tutkimusten perusteella Pohjoismaiden työntekijä indeksi -mallin (kuva 2), joka kertoo työntekijän lojaalisuuden rakentumisesta omaa työnantajaansa kohtaan. Tutkijat testasivat indeksin toimivuutta tekemällä kyselytutkimuksen, joka lähetettiin satunnaisotannalla valituille henkilöille Tanskaan, Norjaan, Ruotsiin ja Suomeen. Tutkijat saivat kriteerit täyttäviä vastauksia 9623 kappaletta. Tulosten perusteella työntekijöiden työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat organisaation imago, ylä- ja alatason johtaminen, yhteistyö sekä työskentelyolosuhteet. Työskentelyolosuhteilla tutkijat ymmärtävät palkkauksen, työtehtävät, ammattiosaamisen sekä henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet. Kun nämä kaikki osa-alueet ovat organisaatiossa kunnossa, työntekijä motivoituu työhönsä. Työntekijän tyytyväisyys ja hyvä työmotivaatio korreloi taas suoraan lojaalisuuteen organisaatiota kohtaan. (Eskildsen, ym. 2004.) Lojaalisuus käsite voidaan myös ymmärtää sisäisenä työnantajakuvana, koska jos työntekijällä on työmotivaatiota ja lojaalisuutta työnantajaa kohtaan, on silloin sisäinen työnantajakuvakin hänellä positiivinen. Seuraavassa kuvassa on esitetty tutkijoiden luoma Pohjoismaiden työntekijä indeksi -malli.



Kuva 2. "The Nordic Employee index" (Eskildsen ym. 2004.)

2.3.1 Perehdytys Rajavartiolaitoksessa

Uuden työntekijän tulo organisaatioon merkitsee panostusta tulevaisuuteen ja tilanteessa olisi mahdollista vahvistaa organisaation muutos- ja kehittymispyrkimyksiä. Organisaatioissa valitsee yleensä kaksi erilaista todellisuutta, jotka uusi työntekijä joutuu kohtaamaan. Organisaation johdon strategiassa määrittelemä toiminnan tavoitetodellisuus ja työyhteisön arjen kulttuuri voivat poiketa todellisuudessa hyvin paljon toisistaan. (Kjelin ym. 2003, 16–17.) Perehdyttäminen määritetään usein toimenpiteiksi, joilla tavoitellaan uuden työntekijän työn hallintaa ja sopeutumista uuteen työhön ja työyhteisöön. Perehdyttämistä ei tule ymmärtää pelkästään muutaman tunnin tai päivän perehdyttämiskoulutusta, vaan se pitäisi nähdä moniulotteisena tapahtumasarjana, joka sisältää sekä suunniteltuja osa-alueita ja organisaation spontaania toimintaa. Perehdyttämisellä luodaan pohja ja annetaan visio sekä tavoitteet ohjaamaan uuden työntekijän toimintaa. Perehdyttämisprosessi alkaa heti ensimmäisestä kontaktista uuden työntekijän ja organisaation välillä. Pyrkimyksenä uuden työntekijän perehdyttämisessä pitäisi olla organisaation toimintatavan ja kulttuurin omaksuminen sekä aiemmin luotujen yhteisten käytänteiden säilyttäminen. (Kjelin ym. 2003, 9–15.)

Laadukkaalla perehdyttämisellä pystytään vaikuttamaan yrityksen menestymiseen ja maineeseen työnantajamarkkinoilla. Organisaation uskottavuuden heikkeneminen vaikuttaa sisäisesti henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen. Onnistuneella rekrytoinnilla ja perehdyttämisellä saadut motivoituneet työntekijät työskentelevät pitkänkin ajan organisaation laadun eteen. Jos johtaminen, prosessienhallinta tai henkilöstön osaaminen eivät tue uuden työntekijän laadu-

kasta työtä, motivoituneenkin työntekijän sitoutuminen heikkenee. Ennen pitkää pettymykset ja laatustandardeista tinkiminen vähentävät motivoituneiden työntekijöiden sitoutumista ja lisäävät vaihtuvuutta organisaatiossa. (Kjelin ym. 2003, 21–22.)

Työturvallisuuslain mukaisesti työhön perehdyttäminen ja työhön opastus ovat työnantajan lakisääteisiä velvollisuuksia. Työturvallisuuslaissa määritetään työnantajan velvollisuuksiksi huolehtia työntekijän riittävästä työhön perehdyttämisestä, ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioiden. Uusi työntekijä on perehdytettävä riittävästi myös työpaikan työskentelyolosuhteisiin, työmenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeisiin ja turvallisiin käyttötapoihin. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1.2.2016.)

Rajavartiolaitoksessa uuden työntekijän perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä opastetaan työhön, työyhteisöön ja -ympäristöön. Perehdyttäminen nähdään Rajavartiolaitoksessa osana hyvää henkilöstöjohtamista. Perehdyttämisen avulla työntekijää autetaan omaksumaan organisaation ja työyksikön tavoitteet, toimintatavat sekä arvot. Perehdyttämisellä myös autetaan työntekijää hahmottamaan uuden työn merkitys osana työyksikön kokonaisuutta. Hyvän perehdytyksen avulla pystytään parantamaan työn tuloksia, tehokkuutta ja laatua. Se on myös tärkeä osa työntekijän työhyvinvoinnissa, työmotivaatiossa ja sitoutumisessa. Rajavartiolaitoksessa perehdyttäminen tulisi olla prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. Perehdyttämisestä vastaa aina työyksikön päällikkö ja perehdyttäminen tulee perustua työntekijälle aikaisemmin laadittuun perehdyttämissuunnitelmaan. Suunnitelman sisältöön ja laajuuteen vaikuttaa eniten uuden työntekijän lähtötaso ja kokemuspohja. Perehdyttäminen alkaa esimiehen ja työntekijän välisellä tulokeskustelulla, jossa hyödynnetään perehdyttämissuunnitelmaa. Perehdyttämisprosessi päätetään yhteiseen palautekeskustelutilaisuuteen, jossa tarkistetaan ja varmistetaan uuden työntekijän saamat riittävät valmiudet. (Rajavartiolaitos 2014b).

2.3.2 Johtaminen Rajavartiolaitoksessa

Johtamiselle löytyy lukuisia määritelmiä alan teoksista ja tutkimuksista (ks. esim. Yukl, 2010 21), mutta yleismaailmallista, joka tilanteeseen sopivaa menestysjohtamisen määritelmää on erittäin hankala luoda. Määrittelyn vaikeus johtuu johtamisen tilannesidonnaisuudesta, joka on johtajan huomioitava jokaisessa tilanteessa. Yksi johtamistapa sopii toiselle, kun taas toiselle ei. Muuttuvat tilanteet, henkilöt ja ympäristö määrittävät sen miten johtajan tulisi johtaa. (Rope & Kettunen 2012, 11.) Yuklin (2010, 26) mukaan johtaminen voidaan määritellä vaikuttamisprosessiksi muihin ihmisiin, jotta he ymmärtävät ja hyväksyvät mitä täytyy tehdä ja

miten se tehdään. Johtamisella kyetään myös helpottamaan toimintaa ja yhteisen tavoitteen saavuttamista.

Rajavartiolaitos on sotilaallisesti järjestynyt ja organisaatiota voidaan luonnehtia hierarkkiseksi ja tyypilliseksi linja-esikuntaorganisaatioksi. Henkilöstön tehtäväkuvat ovat määritetty tarkasti tehtäväkuvauksissa. (esim. Virtanen 2010, 43.) Toisaalta tehtävien ja toiminnan luonteesta johtuen, yksittäisten työntekijöiden ammattitaito ja ratkaisuoikeudet ovat kehittyneet viime vuosina paljon muovaten Rajavartiolaitosta asiantuntijaorganisaation suuntaan. Rajavartiolaitoksessa, kuten muuallakin julkishallinnossa, yksilö nähdään nykypäivänä itsenäisempänä ja vastuullisena toimijana käskyläisen sijaan. (Stenvall 2000, 248.)

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian mukaan Rajavartiolaitoksen johtamisessa tavoitellaan ammattimaista ja määrätietoista johtamistoimintaa, jolla saavutetaan organisaatiolle asetetut tavoitteet. Johtaminen perustuu Rajavartiolaitoksessa yhteisiin arvoihin, luottamukseen ja positiiviseen ihmiskuvaan. Esimiehet nähdään Rajavartiolaitoksessa yhteistyötä edistävinä, vuorovaikutusta, ammattitaitoa sekä työssä jaksamista kehittävinä henkilöinä. Tavoite- ja kehityskeskusteluilla syvennetään esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Henkilöstöjohtaminen on Rajavartiolaitoksessa tasavertaista, tehokasta ja joustavaa. Työyksiköiden lähiesimiesten toimintaa, heidän tuottavuutta ja hallinnon keventämistä tuetaan madalletuilla ratkaisuoikeuksilla sekä valtion yhteisellä talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmällä. Työaikajohtamisella tuetaan henkilöstön työn ja sen ulkopuoleisen elämän yhteensovittamista ja elämänhallintaa. (Rajavartiolaitos 2013.)

2.3.3 Työn sisältö Rajavartiolaitoksessa

Rajavartiolaitoksen ydintehtävät ovat rajojen valvonta, rajatarkastukset, merialueen turvallisuus, rikostorjunta, kansainvälinen yhteistyö sekä sotilaallinen maanpuolustus. (Rajavartiolaitos, tehtävät, 1.3.2016.) Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian mukaan monipuoliset tehtävät tarjoavat henkilöstölle hyvät mahdollisuudet ammattitaidon kehittämiseen. Työssään menestyvillä ja kehittymishaluisilla virkamiehillä on osaamisensa ja koulutuksensa mukaan mahdollisuus edetä Rajavartiolaitoksen tarpeiden mukaisesti kenttä- ja perustehtävistä aina vaativimpiin suunnittelu-, asiantuntija- ja esimiestehtäviin. (Rajavartiolaitos 2013.)

Rajavartijaperuskurssilta valmistuvat rajavartijat menevät työskentelemään pääsääntöisesti työuran alussa rajatarkastusten pariin. Rajatarkastukset tehtävänä vaihtelevat hieman riippuen hallinto- ja työyksiköstä, jossa rajavartija työskentelee. Rajavartija peruskurssi 19:sta valmis-

tui valtaosa (n. 74%) Kaakkois-Suomen rajavartiostoon joko Vaalimaan, Nuijamaan tai Pelkolan rajatarkastusasemalle (Tiedot Raja- ja merivartiokoulun henkilöstötoimistosta). Päätehtävänä rajanylityspaikoilla on vastata henkilöiden rajatarkastuksista. Rajatarkastukset ovat rajaturvallisuuden ylläpitämiseksi suoritettavia rajanylityksen tai sen aikomuksen perusteella toteutettavia henkilöiden tarkastuksia. Tarkastuksissa tarkastetaan muun muassa henkilön matkustusasiakirjat, matkatavarat sekä kulkuneuvo. (Rajavartiolaitos, rajatarkastukset, 1.3.2016.)

Nuoremman rajatarkastajan tehtävät rajatarkastusasemilla vaihtelevat hieman työyksikkökohtaisesti. Imatran rajatarkastusaseman työjärjestyksen mukaisesti nuorempi rajatarkastaja toimii rajatarkastusaseman rajatarkastustehtävissä, valmistelee ja hoitaa rikos- ja hallintoasioita kokeneempien virkamiesten ohjauksessa ja valvonnassa, toimii vuoropäällikön erikseen nimeämänä työvuoron hallinnollisena tutkijana, II-linjan tarkastusten vastaavana tai ulkomiesten vastaavana. Lisäksi rajatarkastusasemilla on nimetty ota-tehtäviä, joita valitut virkamiehet hoitavat oman päätyönsä ohella. Tällaisia ota-tehtäviä ovat esimerkiksi matkustusasiakirjatutkinta, ajoneuvotutkinta sekä rikostiedustelu. Näiden edellä mainittujen lisäksi rajatarkastusasemalla työskentelee ulkovalvontahenkilöstöä, joiden tehtävä on muun muassa huolehtia yleisestä järjestyksestä ja turvallisuudesta rajanylityspaikalla, tarkastaa ajoneuvojen teknistä kuntoa sekä huolehtia tarvittavista liikenteenohjaustehtävistä. (Imatran rajatarkastusaseman työjärjestys, 1.6.2015–31.12.2018.)

2.3.4 Työhyvinvointi Rajavartiolaitoksessa

Hyvinvoinnin edistäminen työpaikalla ei ole yksinäistä työtä. Siihen osallistuvat kaikki työyksikön jäsenet. Vetovastuu on esimiehillä ja johdolla, mutta yhteistyö henkilöstön ja asiantuntijoiden, kuten työterveyden ja työturvallisuuden toimijoiden kanssa on peruskivi hyvinvoinnin syntymiselle. Ajatus työkykyä ylläpitävästä toiminnasta on jo vuosikymmenten takaa, mutta aikaisempien aikojen malli keppijumpasta ja yhteisistä ulkoilupäivistä on jalostunut työyhteisössä tapahtuvaksi jokapäiväiseksi toiminnaksi. (Rajavartiolaitoksen työhyvinvointi, 19.2.2016)

Työhyvinvointitoiminnalla tarkoitetaan sitä toimintaa, jolla pyritään edistämään jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyisyyttä läpi koko työuran. Työhyvinvointitoiminnan tavoitteena Rajavartiolaitoksessa on työyhteisön ja työympäristön kehittäminen, henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin ylläpito sekä edistäminen ja henkilöstön yhteenkuuluvuuden lisääminen. Työyksiköiden työhyvinvoinnin perustan luovat yksittäisten työntekijöiden terveys ja toimintakyky. Yhtenä tärkeimpänä terveyden ja toimintakyvyn perustana nähdään työntekijän hyvä fyysinen kunto. Ensisijaisesti vastuu oman terveyden huolehtimisesta ja toi-

mintakyvyn ylläpidosta on työntekijällä itsellään. Rajavartiolaitos tukee työntekijöidensä työhyvinvointia monella tapaa, kuten esimerkiksi mahdollistamalla työajalla suoritettavan kuu-kausiliikunnan (ks. RVLPAK B.22), antamalla mahdollisuuden työyksiköille järjestää liikun-
tapäiviä sekä järjestämällä erilaisia työhyvinvoinnin tietoisuuksia hallintoyksiköistä riippuen. (P-KRE, Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma vuodelle 2015.)

Rajavartiolaitoksessa työhyvinvointia seurataan työyksiköittäin toteutettavalla työhyvinvoin-
tikyselyllä. Kyselyssä selvitetään osittain myös työntekijöiden käsityksiä työstään ja siihen
liittyvistä asioista. Työhyvinvointikyselyn tulokset on tarkoitettu Rajavartiolaitoksen sisäiseen
käyttöön, eikä niihin sen vuoksi tässä tutkielmassa tarkemmin perehdytä.

Rajavartiolaitoksella on käytössään myös varhaisen välittämisen malli, jolla pyritään saamaan
työyhteisöjen ongelmatilanteet nopeammin esille. Tällöin ongelmatilanteisiin puuttuminen on
helpompaa, nopeampaa ja yhdenmisen toimintalinjan mukaisesti käsiteltynä tasapuolisempaa.
Varhaisen välittämisen malli sisältää toimintaohjeet työkyvyn alenemiseen, häirintään, syrjin-
tään ja epäasialliseen kohteluun, päihdeongelmaan sekä järkyttäviin kokemuksiin. Työturvallisu-
uslain mukaan työnantajalla on huolehtimisvelvoite työntekijöiden työturvallisuudesta.
Lainsäädännöllinen ja toiminnallinen vastuu toteutuu Rajavartiolaitoksen linjaorganisaation
kautta. Lähiesimiehen on kyettävä seuraamaan alaisensa toimintaa ja työtehtävien hoitoa ja
varmistuttava siitä, että alaisen taidot ja tiedot vastaavat mahdollisuuksien mukaan toisiaan.
Vaikka esimies on suurimpana vastuunkantajana, on myös työntekijätaso velvoitettu huoleh-
timaan omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta sekä välttämään muiden työntekijöi-
den häirintää ja epäasiallista kohtelua. Mahdollisiin ongelma- ja kriisitilanteisiin on puututta-
va nopeasti ja määrätietoisesti. Selvittelyissä olisi hyvä saada esille, onko ongelmien taustalla
rakenteellinen, työyhteisöstä tai organisaatiosta johtuva tilanne vai jokin muu työyhteisön
ulkopuolella tapahtunut muutos. Erityisesti työkykyyn liittyvissä asioissa suositellaan asian
selvittämiseksi verkostotapaamista, joihin osallistuvat työntekijä, esimies ja työterveyshuollon
henkilökunta. (Rajavartiolaitos 2011.)

2.3.5 Työn arvostus Rajavartiolaitoksessa

Työn arvostukseen Eskildsenin mukaan voidaan lukea muun muassa palkitsemisjärjestelmä,
palkkaus ja urakehitys. Rajavartiolaitoksessa palkitseminen perustuu palkitsemisesta annet-
tuun määräykseen (ks. RVLPAK A.16), jossa määritetään Rajavartiolaitoksessa myönnettäviä
palkitsemis-, lahja-, ja muistoesineitä niiden arvojärjestyksessä. Määräyksen lisäksi hallinto-
yksiköiden päälliköiden päätöksellä hallintoyksiköt voivat kohtuullisesti hankkia omilla käyt-

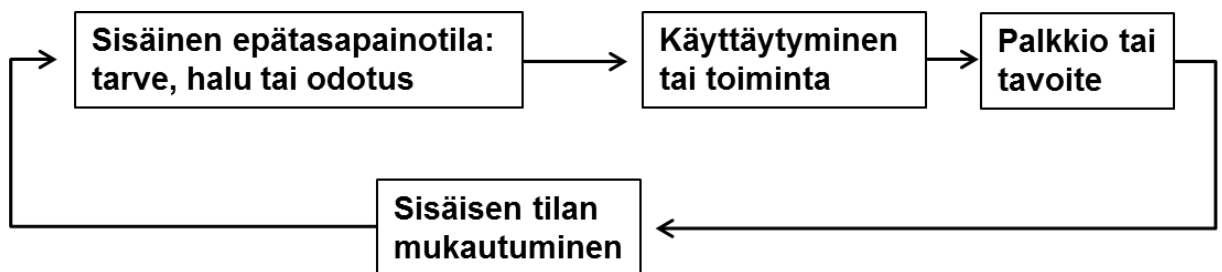
tövaroillaan myös muita palkitsemis- tai muistoesineitä. Työyksiköiden päälliköt pystyvät esittämään edellä mainittujen muistamisen jakoa omalle henkilöstölleen. Työyksikön sisällä tapahtuvista muistamista sopivat työyksiköt sisäisesti päällikön johdolla. (Rajavartiolaitos 2006.)

Rajavartiolaitoksen palkkausjärjestelmä perustuu virkaehtosopimukseen, jossa määritetään palkkauksen perustuvan tehtävän vaativuuteen, henkilökohtaiseen työsuoritukseen sekä henkilön pätevyyteen työtehtävässään. Kannustavalla ja oikeudenmukaisella palkkausjärjestelmällä pyritään muun muassa tukemaan johtamista ja tuloksellista toimintaa, kannustamaan henkilöstöä tavoitteiden mukaiseen toimintaan, parantamaan työntekijöiden henkilökohtaisia työsuorituksia sekä kehittämään henkilöstön valmiuksia hakeutua uusiin vaativampiin tehtäviin. Työntekijä pystyy parhaiten vaikuttamaan palkkauksessaan henkilökohtaiseen palkanosaan, joka koostuu suoritusosasta, kokemusosasta sekä erityisosasta. Suoritusosaan vaikuttavia tekijöitä ovat henkilön suoriutuminen tehtävässään ja hänelle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessaan. Työntekijä ja hänen esimiehensä arvioivat henkilön kuluneen vuoden työsuorituksen vuosittain tavoite- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä. (Rajavartiolaitoksen palkkausjärjestelmä, 2005.)

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiaan 2022 on asetettu yhdeksi päämääräksi henkilöstön osaamisen korkeatasoisuus ja kaikkien työntekijöiden kehittymismahdollisuudet työssään. Strategian mukaan Rajavartiolaitoksen monipuoliset tehtävät tarjoavat hyvät mahdollisuudet jokaiselle työntekijälle ammattitaidon kehittämiseen. Käytännön työssä annettujen näyttöjen perusteella menestyneillä ja kehittymishaluisilla työntekijöillä on mahdollisuus edetä Rajavartiolaitoksen tarpeiden mukaisesti vaativimpiin tehtäviin. (Rajavartiolaitos 2013.) Rajavartiolaitoksen henkilöstösuunnitelman mukaan rajavartijoiden urakehitykseen vaikuttavat Rajavartiolaitoksen tarve, työntekijän henkilökohtaiset kyvyt, koulutus ja oma halukkuus. Koulutusvaatimuksia arvioitaessa huomioon otetaan myös mahdolliset siviiliopinnot, jotka tukevat tehtävän ansiokasta hoitamista. (Rajavartiolaitos 2014a.) Sisäasiainministeriön hallinnonalalla on otettu vuonna 2010 käyttöön toimintamalli henkilökierron käyttöönoton tehostamiseksi ja sen mahdollisuudesta tiedottamiseksi. Henkilökierrolla tarkoitetaan vapaaehtoisuuteen perustuvaa määräaikaaisesti tapahtuvaa työskentelyä jossakin toisessa saman hallinnonalan toimipisteessä. Henkilökierrolla pyritään erityisesti parantamaan työntekijöiden osaamista, edistämään eri työyhteisöjen yhteistyötä sekä ylläpitämään työsisällöstä syntyvää sisäistä motivaatiota. Tällä tavoin henkilöitä kannustetaan ammattitaidon laaja-alaisuuteen. (Rajavartiolaitoksen henkilöstösuunnittelu, 16.2.2016)

2.4 Työmotivaation muodostuminen

1950- ja 1960 -luvulta lähtien organisaatiokäyttäytymisen empiiristä tutkimusta on tehty runsaasti. Keskeisimpänä kiinnostuksen kohteena on ollut sisällöllisten tekijöiden tutkiminen, jotka motivoivat työntekijöitä hyvään työsuoritukseen. (Lämsä & Hautala 2004, 81–82.) Työnantajan näkökulmasta kiintoisaa on tietää, miten organisaation työntekijät saadaan tekemään töitä tehokkaasti ja laadukkaasti. Motivaatiota ja sen muodostumista voidaan tarkastaa esimerkiksi Dunnette & Kirchner (1965) motivaatioprosessin mallinnuksen mukaan. Mallissa on yksinkertaistettu kompleksista motivaatioilmiötä, mutta siitä löytyvät keskeisimmät muutujaryhmät tutkittaessa motivaatiota. Mallissa kuvataan inhimillistä käyttäytymistä ja se luo perustan motivaatioteorioiden ymmärtämiselle ja tarkasteluun. (ks. Ruohotie 1983, 12–16.)



Kuva 3. Motivaatioprosessin yleinen malli Dunnette & Kirchnerin (1965) mukaan. (ks. Ruohotie 1983, 13.)

Mallin mukaisesti ihmisillä on eri vahvuisia ja eri määrä tarpeita, haluja ja odotuksia. Näiden osa-alueiden näyttäytyminen luo yleensä epätasapainon, jota ihminen pyrkii tasapainottamaan. Ihmisellä on yleensä ennakkoaavistus tai usko, että tietynlainen toiminta tai käyttäytyminen johtaa tietynlaiseen tulokseen ja epätasapainon vähenemiseen. Käyttäytyminen voi ilmetä joko instrumentaalisenä käyttäytymisenä tai päämääräkäyttäytymisenä. Ruohotien esimerkin mukaisesti ihminen voi tehdä innokkaasti ylitöitä joko halutakseen lisää rahaa tavoitellessaan uutta autoa (instrumentaalinen käyttäytyminen) tai vain siksi, että hän nauttii työn teosta (päämääräkäyttäytyminen). (Ruohotie 1983, 13–14.)

Vaikka motivaatioprosessin yleinen malli näyttää yksinkertaiselta, Dunnette ja Kirchner (1965) ovat maininneet lisäksi neljä asiaa, jotka osaltaan monimutkaistavat käsiteltävää ilmiötä. Ensinnäkin motiiveja ei voi nähdä, ne ovat pelkästään pääteltävissä. Toiseksi motiivit ovat luonteeltaan muuttuvia ja ihmisillä olevat tarpeet ja halut muuttuvat elämäkokemuksen ja -tilanteiden mukaisesti. Kolmanneksi ihmiset järjestelivät motiiveja eri tavoin ja toteuttavat niitä eri intensiivisyyksillä. Neljänneksi on tärkeää huomioida, että asetettujen päämäärien

saavuttaminen vaikuttaa myöhempään motiiveihin ja käyttäytymiseen. (ks. Ruohotie 1983, 14–15.)

Loppuen lopuksi kunkin henkilön omat motiivit määrittelevät inhimillisten voimavarojen vapautumista sekä vaikuttavat siihen, miten organisaatio ja siellä työskentelevät saavuttavat asetetut tavoitteensa. Mitä voimakkaampi ihmisen henkilökohtainen motiivi on, sitä suurempaa kapasiteettia hän käyttää toiminnassaan. Tämän vuoksi eri motivaatiotekijöiden huomioiminen johtamisessa on tärkeää. Motivaatioteoriat jakavat motivaatiotekijät sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Tehtyjen tutkimusten mukaan sisäisillä motivaatiotekijöillä on suurempi ja pidempikestoisempi vaikutus henkilön suoriutumiseen kuin ulkoisilla. Tästä huolimatta organisaatioissa yleensä keskitytään enemmän ulkoisiin tekijöihin, kuten hierarkkiseen asemaan, palkkaukseen ja muihin organisaatiossa arvostusta ilmaiseviin asioihin. Tilanne saattaa aiheuttaa työntekijässä tunteen, ettei työskentelyssä mikään kosketa häntä henkilökohtaisesti. Tällainen ajattelumalli on kuluttavaa ja voi suunnata työntekijän motiivit pois oleellisesta työnteosta. Työyhteisöillä, jotka pystyvät luomaan mahdollisuuksia työntekijöiden sisäisen motivaation kasvattamiseen, on mahdollisuus päästä myös organisaationa huippusuoritukseen. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 53–55.)

Mäkipeskan mukaan on tärkeää, että työntekijä kokee annetun tehtävän merkitykselliseksi ja tärkeäksi toteuttaakseen tehtävän täydellä motivaatiolla. Merkityksellisyydestä johtuen työntekijän on tunnettava riittävällä tasolla organisaation päämäärät ja strategiat, jotta hän kykenee hahmottamaan oman työpanoksen tärkeyden organisaation toiminnassa. Ihmisen sisäinen motivaatio viriää, myös itseohjautuvuudesta sekä vastuuntunnosta. Esimiestoiminnalla pitäisi tukea, valmentaa ja mahdollistaa työn teko, mutta ei pitäisi puuttua liikaa työntekijän päivittäiseen toimintaan. Tällöin työympäristöön saadaan luotua luottamusta ja työniloa, jotka syntyvät vapauden ja vastuuntunnon kautta. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 53–54.)

Valtaosa ihmisistä pitää työskentelystä osana muuta ryhmään. Työryhmän motivoivia tekijöitä ovat muun muassa työkavereiden tuki, roolien eriytyminen, luovuus, innovaatio sekä työskentelyssä mahdollistuva joustavuus. Yhteishengen lisäksi ihmiset tarvitsevat vastuuta ja niistä selviämisiä. Kun työntekijä kohtaa uuden haasteen tai ongelman, mihin tiedot ja taidot eivät vielä riitä, toimii se motivointina itsensä kehittämiseen. Selviytyttyä ongelmista työntekijän itseluottamus kasvaa ja persoonallisuus vahvistuu. On tärkeää kuitenkin muistaa, että haasteisiin tarttuminen on yksilöllistä ja oppimishalukkuus sekä kehittyminen perustuvat henkilökohtaiseen valintaan. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 54.)

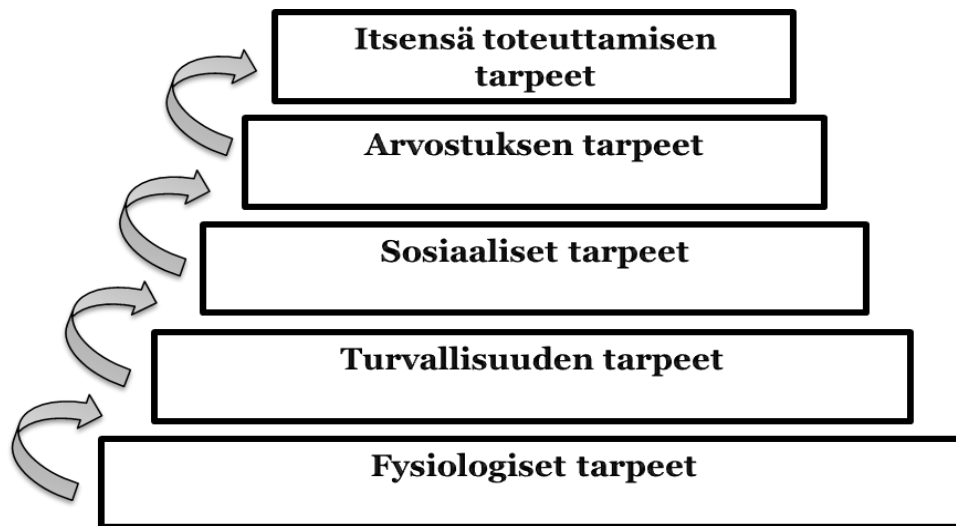
Työmotivaatiota luovat tekijät	
<u>Motivaatiotekijät työssä</u>	<u>Edellytykset</u>
Työn haasteellisuus, vaatimusten moninaisuus	Mahdollisuus toteuttaa kykyjään, työn sopevuus yksilön kyvyille
Työn sisältö	Selkeä vastuualue, mahdollisuus samaistua
Tehtävien merkitys organisaatiossa	Tietoa kokonaisuudesta
Työstä saatava palaute, arvostuksen ilmaisuus	Yhteinen arviointi, välitön ja jatkuva palaute
Työn itsenäisyys	Valtuutus, itsekontrolli, riittävä tuki

Kuva 4. Motivaatiotekijät käytännön johtamistyössä. (Mäkipeska 1999, 57.)

Perehtyminen motivaation syntymisprosessiin luo perusteet syventyä tarkemmin motivaatioteorioihin. Motivaatioteoriat voidaan luokitella monella eri tapaa, mutta yleisin lienee Miner ja Dachlerin (1973) motivaatioteorioiden jako prosessiteorioihin ja sisältöteorioihin. Prosessiteorioihin luetaan odotusarvoteoriat, tavoitteiden asettelun sekä tavoitteiden toiminnan teoriat. Sisältöteorioihin liitetään tarveteoriat, kaksifaktoriteoriat, työn laajentamis- ja rikastamisteoriat sekä työhön liittyvien motiivien teoriat. (Ruohotie 1982, 33.) Seuraavissa alaluvuissa tarkastetaan kahta eri aikakauden motivaatioteoriaa, jotka antavat hyvän kuvan työntekijän motivaation muodostumisesta. Maslow'n tarvehierarkiateoria on käytetyimpiä teorioita motivaation tutkimisessa. ”Uusi henkilöstön motivointi malli” kuvaa puolestaan uudempaa ajattelutapaa työmotivaation muodostumisesta.

2.4.1 Maslow'n tarvehierarkiateoria

Abraham Maslow'n (1954) esittämän tarvehierarkiateorian mukaan ihmisiä motivoi toiminnassaan erilaiset tarpeet. Tarpeet etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain. (Lämsä & Hautala 2004, 82.) Tarve synnyttää ihmiselle sisäisen epätasapainotilan, joka pistää hänet toimimaan. Kun toiminta suunnataan asetettuun päämäärään, tarve muuttuu motiiviksi. Ihmisen käyttäytyminen määräytyy voimakkaimmin vaikuttavan tarpeen mukaisesti. Käyttäytyminen on kuitenkin harvoin yhden tarpeen tai motiivin tulosta, vaan samaan tavoitteeseen voi johtaa useita erilaisia motiiveja. Näistä samanaikaisesti ja keskenään vuorovaikutuksessa olevista motiiveista, syntyy ihmisen toiminnalle motivaatio. Maslow'n tarvehierarkia perustuu juuri näihin ihmisten tärkeimpiin ja vallitseviin tarpeisiin ja niiden toimintaperiaatteisiin. (Ruohotie 1982, 35.) Seuraavassa kuviossa on esitetty Maslow'n tarvehierarkian eri tasot.



Kuva 5. Maslow'n (1954) tarvehierarkia -tasot.

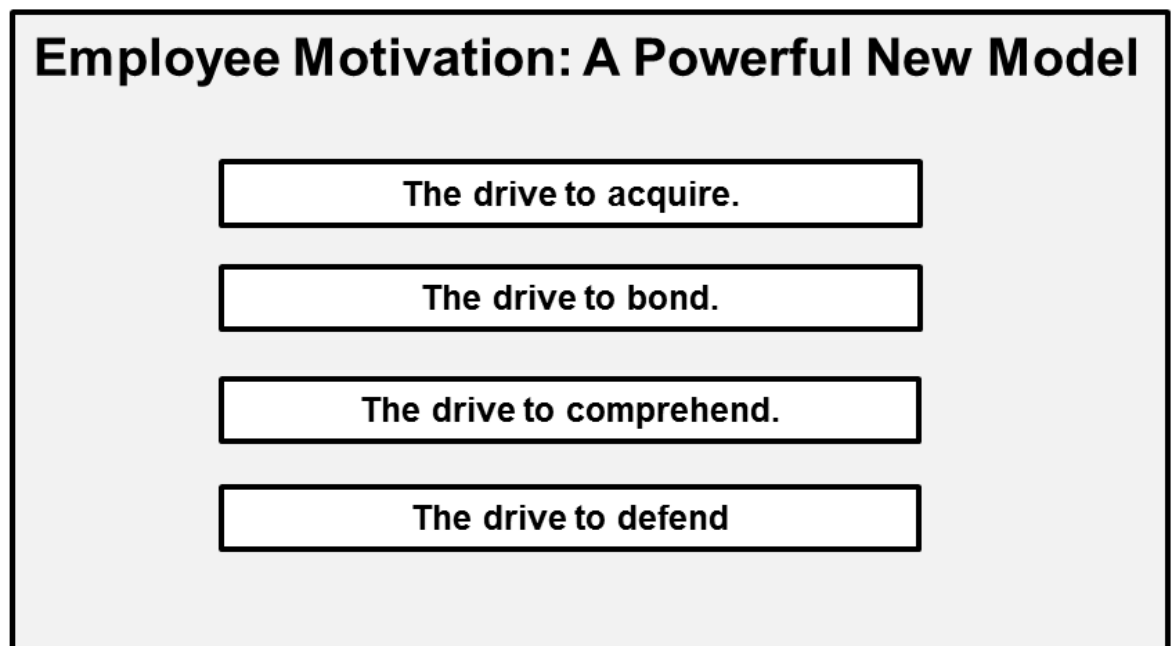
Maslow'n tarvehierarkiateorian ajatus perustuu siihen, että ihmisen tarpeet on jaettu viiteen eri tasoon. Ensimmäisenä tulevat fysiologiset tarpeet, sitten turvallisuuden-, sosiaaliset-, arvostuksen- ja viimeisenä itsensä toteuttamisen tarpeet. Kun alemman tason tarpeet ovat tyydytetty, ne eivät enää toimi riittävänä motivaationa ihmiselle. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat abstrakteja asioita, kuten nälkä, jano, uni, lämpö, vaatetus sekä suoja. Työpaikalla lisäksi fysiologisia tarpeita voivat olla muun muassa työterveydenhuolto, ruokailu, liikkuminen sekä lepotauot. Kun nämä tarpeet ihminen on saanut täytettyä, hänen keskittymisensä menee seuraavalle tasolle eli turvallisuuden tarpeisiin. Turvallisuuden tarpeissa ihminen haluaa työpaikalta muun muassa varmuutta, työturvallisuutta, hyvää ergonomiaa sekä riittävää toimeentuloa. Sosiaaliset tarpeet muodostuvat hyvästä yhteishengestä, tiimityöskentelystä sekä hyvästä esimies-alaisuudesta. Arvostuksen tarpeiden tyydyttämiseen ihminen haluaa palautetta, tavoitteita ja niiden saavuttamisen arviointia, palkitsemisia sekä kehityskeskusteluja. Viimeisimpänä tarpeena on itsensä toteuttaminen, jossa motivaation lähteenä toimivat urakehitys mahdollisuus, työn ilo, tunne omasta osaamisesta ja kyvyistä sekä työntekoon sitoutuminen. (Lämsä & Hautala 2004, 82–83.)

Maslow'n mukaan toimintaa määrittää tyydyttämättömät tarpeet, eikä ihminen koskaan saavuta täysin tyydytettyä tilaa. Siirryttäessä alemmalta tasolta ylemmälle tasolle, ei tarpeiden tarvitse olla sata prosenttisesti tyydytettyjä, vaan tarvetyypit seuraavat toisiaan jatkumona. Alempi tarve ei myöskään katoa ihmisen toiminnasta, vaan se pelkästään lakkaa vaikuttamasta aktiivisena toiminnan suuntaajana. (Ruohotie 1982, 36–37.) Tarvehierarkia ei ole koskaan pysyvä vaan se vaihtuu työtehtävien, elämäntilanteen ja vallitsevien olosuhteiden mukaisesti. Vaikka Maslow'n teoriaa on käytetty laajalti, on se kohdannut myös kritiikkiä. Maslow ei alkujaan suunnitellut mallin soveltamista suoraan työelämään, mutta sillä on myöhemmin

havaittu olevan huomattava vaikutus käsityksessä työmotivaatiosta ja sen sisällöstä. Tutkijat kiistelevät ja kritisoivat myös Maslow'n esittämää tarpeiden tärkeysjärjestystä sekä teorian voimakasta yksilön korostusta ja käsitystä ihmisestä ikään kuin tarpeidensa armoilla elävänä. (Lämsä & Hautala 2004, 83.)

2.4.2 Uusi henkilöstön motivointi malli

Uudempaa ajattelutapaa työmotivaatiosta esitetään vuonna 2008 Nohrian, Groysbergin ja Lee'n julkaisemassa uudessa motivointimallissa. Malli perustuu vuonna 2002 julkaistuun Lawrencen ja Nohrian kirjaan "Driven: How Human Nature Shapes Our Choices", jossa tutkijat toteavat työmotivaation muodostuvan neljän tunneperäisen perustarpeen ympärille. Perustarpeet ovat nimetty saamiseksi, sitoutumiseksi, ymmärtämiseksi ja puolustamiseksi. (Nohria ym. 2008.)



Kuva 6. The Four Drives That Underlie Motivation. (Nohria ym. 2008.)

Tutkijoiden mukaan jokainen ihminen viestittää tyytyväisyyttä saadessaan jotain ja tyytymättömyyttä kun tarpeen saaminen on estetty. Saamisen tarve pitää sisällään fyysisten ominaisuuksien, kuten ruoan, vaatteiden ja rahan lisäksi kokemukseräistä saatavuutta, kuten matkustamista ja viihdettä. Saamisen tarpeelle yleistä on suhteellisuus, koska ihmiset vertaavat aina omia saamisiaan toisten saamisiin. Saamisen tarve on myös vaikea tyydyttää kokonaan, koska ihminen on kyltymätön ja haluaa aina enemmän. Ihmisillä on tarve myös sitoutua, esimerkiksi tullessaan uuteen työyhteisöön. Ihmisen motivaatio kasvaa voimakkaasti, kun hän kokee kuuluvansa työyhteisöön ja on ylpeä siitä. Ymmärtämistä tutkijat selittävät sillä, että työntekijät

motivoituvat työstään, jos työ haastaa heidät ja mahdollistaa kasvamisen ja uuden oppimisen. Lahjakkaat työntekijät lähtevät helposti pois yrityksestä, jos tuntevat olonsa voimattomiksi. Puolustamisen tarpeella tutkijat tarkoittavat työntekijöiden haluavan työnantajaltaan oikeutta, selviä tavoitteita ja aikomuksia mihin tähdätä. Lisäksi työnantajien pitäisi sallia työntekijöiden ideoiden ja mahdollisuuksien esille tuonti ja niiden toteuttaminen. Työnantajan täyttäessä puolustamisen tarpeen työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi sekä luottavaiseksi työssään. (Nohria ym. 2008.)

Nohria (ym.) testasivat tunneperäisten perustarpeiden toimivuutta työntekijöiden motivaation kasvussa kahdella suurella tutkimuksella. Tutkijat halusivat tutkia motivaatiota kokonaisvaltaisesti ja he suorittivat tutkimuksen neljän teeman kautta; innostuneisuus, tyytyväisyys, sitoutuminen ja aikomus työpaikan vaihtoon. Molemmat tutkimukset osoittivat, että yrityksen kyky käsitellä neljää perustarvetta selittävät keskimääräisesti noin 60% työntekijöiden motivaation indikaatioista. Esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisen tarpeen tyydyttäminen on vahvasti yhteyksissä sitoutumistarpeen täyttämiseen. Ymmärtämisen tarve ja innostuneisuus olivat myös selvästi yhteyksissä toisiinsa. Tutkijat kuitenkin korostavat, että yrityksen on pyrittävä tyydyttämään työntekijöiden tarpeet kaikissa edellä mainituissa teemoissa, koska yhdessä osa-alueessa epäonnistuminen heijastuu myös negatiivisesti muihin teemoihin. Merkittävää motivoitumista tutkijat havaitsivat vasta sitten, kun kaikkia neljää osa-aluetta kyettiin tyydyttämään. (Nohria ym. 2008.)

Tutkijoiden mukaan työnantajille ei pelkästään riitä työntekijöiden tunneperäisten tarpeiden tiedostaminen, vaan työnantajan on tiedettävä, miten kukin tarve saadaan täytettyä. Tutkijat esittävät saamisen tarpeen helpoiten täytettäväksi palkitsemisjärjestelmällä. Huolella suunniteltu palkitsemisjärjestelmä sitoo tavoiteltavan palkkion suorituskykyyn ja erottaa hyvät työntekijät huonoista. Hyvä palkitsemisjärjestelmä antaa kimmokkeen hyvälle ja motivoituneille työntekijöille tavoitella edistymistä työssään. Työntekijöiden sitouttamiseen tutkijat pitävät merkittävimpinä asioina vahvan kulttuurin luomista, jossa vaalitaan yhteistyötä, avoimuutta ja toverillisuutta. Ymmärtämisen tarve täyttyy, kun työt ovat sisällöltään merkityksellisiä, kiinnostavia ja muuttuvia. Puolustamisen tarpeen tyydyttämiseen tutkijat kehottavat työnantajia oikeudenmukaisiin, luotettaviin ja läpinäkyviin tulohajauksiin sekä resurssien kohdentamisiin. Työntekijöille on järkevää antaa tiedoksi päätöksiä takana olevat perusteet, jolloin he voivat helpommin ymmärtää tehtyjä päätöksiä. (Nohria ym. 2008.)

Tutkimuksessa selvisi myös, että lähiesimiehen rooli on merkittävä työntekijöiden motivaation kasvussa. Työntekijät näkevät lähiesimiehen henkilönä, joka voi vaikuttaa tarpeiden tyydyttämiseen yhtä hyvin kuin koko organisaation toimintapolitiikka. Työntekijät kokevat, että lähiesimiehellä on vaikutusvaltaa ja mahdollisuuksia tyydyttää heidän motivaatioonsa, vaikkei organisaatio itse siihen kykenisi. (Nohria ym. 2008.)

Henkilöstön uuden motivointimallin mukaan työntekijöiden motivaatioon vaikuttaa monimuotoiset johdolliset ja organisatoriset tekijät. Jos oletetaan, että motivoituneet työntekijät parantavat yrityksen suorituskykyä, silloin tutkimuksen esittämät havainnot ihmisten käyttäytymisestä auttavat yrityksiä ja johtajia saamaan parhaat tulokset irti työntekijöistä täyttämällä heidän perustarpeensa. (Nohria ym. 2008.)

3 FENOMENOGRAFISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen toteuttamiseen valitut tutkimus- ja analyysimenetelmä sekä luodaan katsaus tutkimusotteen taustafilosofiaan. Luku selventää myös tutkijan omaa asemaa ja ymmärrystä tutkittavana olevaan ilmiöön nähden.

3.1 Tieteenfilosofiset perusteet

Laadullinen tutkimus on kehittynyt useista eri ajattelusuunnista ja tutkimustraditioista. Sillä nähdään olevan geneettisiä suhteita sellaisiin aatevirtauksiin kuten hermeneutiikkaan, fenomenologiaan sekä analyttiseen kielifilosofiaan. Laadullinen tutkimus ei noudata tieteenfilosofisia rajalinjoja, vaan tutkimuksen perusajatusten lähtökohtia on ammennettu näistä kaikista edellä mainituista aatevirtauksista. (Eskola & Suoranta 2002, 25–26.) Tämä tutkielma painottuu aristoteeliseen traditioon, jossa on tarkoitus eläytyä tutkimuskohteeseen liittyvään henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin sekä motiiveihin. Tärkeää on myös tutkijana löytää ja ymmärtää eri käsitysten ja kokemusten merkityksiä ja tarkoituksellisuuksia. (Von Wright 1970, 4–5.) Aristoteelisessa traditiossa tietoa pidetään niin kutsuttuna tarkoitustietona. Tiedossa lähdetään liikkeelle teoriasta ja päädytään empiriaan ja sen lopullisena kriteerinä pidetään lähtökohdaksi asetettua tarkoitusta. (Hirsjärvi 1985, 65.)

Tässä tutkielmassa käytetään tutkimusotteena ja aineiston analyysimenetelmänä fenomenografiaa, joka on kiinnittynyt hyvin läheisesti käyttämiensä käsitteiden kautta ontologisesti sekä epistemologisesti fenomenologiaan. (Niikko 2003, 12.) Fenomenografiassa lähdetään siitä perusolettamuksesta, että on olemassa vain yksi maailma ja todellisuus, jota ymmärretään ja koetaan eri tavoin. Todellisuus rakentuu ihmisen kokemuksen ja ymmärryksen kautta, jolloin se on aina koettua ja siitä muodostuneiden käsitysten seurausta. Tämän vuoksi ehdotonta totuutta on lähes mahdoton saavuttaa todellisuudesta, koska eri sukupolvet tekevät jatkuvasti omia uusia tulkintoja ilmiöstä. (Uljens 1989, 10–12.) Fenomenografiassa tarkastellaan ihmisen elämismaailmaa ulkopuolisena tarkkailijana. Saadut kuvaukset eivät koskaan ole lopullisia, koska kokemukset ja käsitykset muuttuvat. Todellisuutta kuvataan sellaisena kun tutkimusjoukko sen ymmärtää ja käsittää. (Giorgi 1999.)

3.2 Tutkijan oma esiymmärrys

Fenomenografisessa tutkimuksessa korostetaan tutkijan omien lähtökohtien tiedostamista ja omien ennako-oletusten sulkeistamista. Analyysivaiheessa tutkijan on asetettava omat esioletukset aiheesta sivuun niin paljon kuin se on mahdollista. Esioletuksena pidetään tutkijan

omaa persoonallista tietoa ja uskomuksia tutkittavasta ilmiöstä sekä teoreettisia rakenteita tai aiheesta aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia. (Niikko 2003, 35.)

Esiymmärryksen aihealueesta ovat peräisin omasta kokemuspohjasta sekä teoriaan perehtymisestä. Tutkittavan joukon tavoin olen itse käynyt samat tilanteet läpi työurallani hakeutumisesta Rajavartiolaitokseen aina työn rutinoitumiseen saakka. Mielikuvat Rajavartiolaitoksesta työnantajana ovat muuttuneet tämän matkan varrella ja jollain tavalla muutos muokkaa aina myös omaa ajattelumaailmaa sekä arvopohjaa. Lähtökohtani ja ajatusmaailmani poikkeavat kuitenkin hieman tutkittavan joukon tilanteesta, koska koulutustaustani vuoksi oma työtehtäväkierto on nopeampaa ja hakeutumismahdollisuudet eri tehtäviin ovat laajempia.

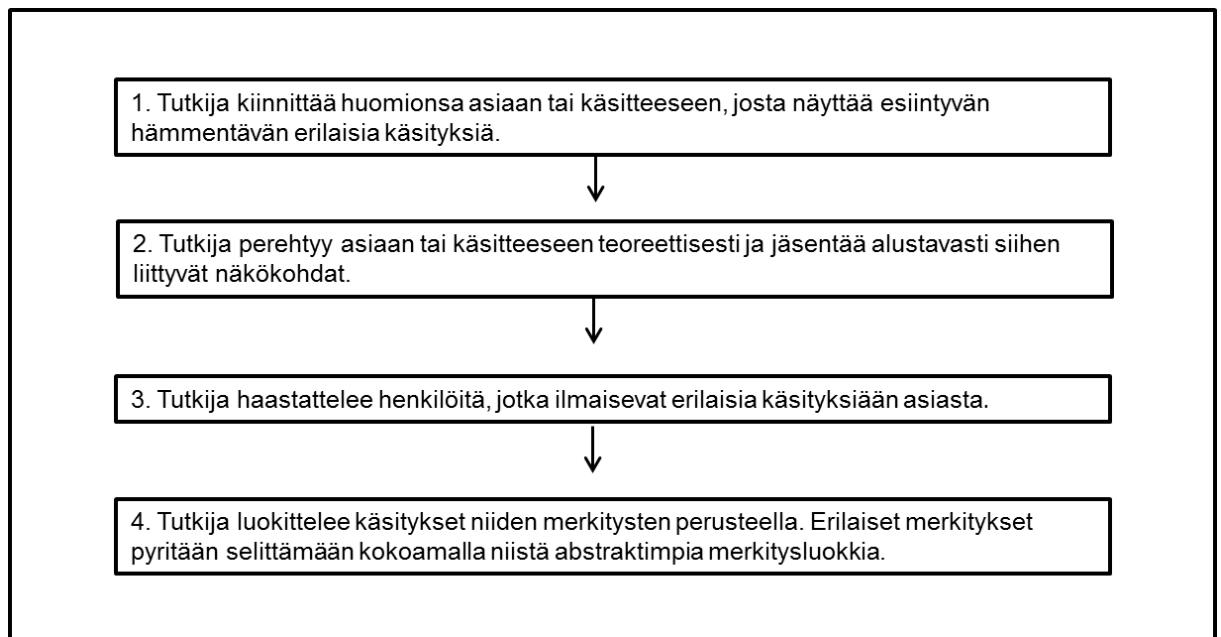
Rajavartijan ammattiin ei ajauduta, vaan valikoidutaan hyvin sujuneen varusmiespalveluksen ja pääsykokeiden kautta. Rajavartiolaitokseen töihin valikoituja rajavartijoita yhdistävät halu ja kyky työskennellä Rajavartiolaitoksessa. Rajavartijan ammatti on hyvin tehtävääorientoitunut, koska ensimmäinen tehtävä Rajavartiolaitoksessa saattaa rajavartijalla olla pitkään sama, jopa koko työuran ajan. Työtehtävät ovat usein kuitenkin vaativia sekä mielenkiintoisia ja niiden laadukas hoitaminen edellyttävät syvää sitoutumista. Rajavartiolaitos työnantajana eroaa muista työnantajista sotilasjärjestelmän noudattamisessa. Sotilaallinen kuri, arvojärjestys sekä organisaation toiminta ylhäältä alaspäin muokkaavat työntekoa omaan suuntaansa. Toiminnanvapaus ja yksilöiden huomioiminen eivät välttämättä toteudu joka tasolla niin hyvin kuin muilla työnantajilla. Koen itse Rajavartiolaitoksen hyväksi työnantajaksi sen varmuuden ja organisaation selkeyden vuoksi. Lisäksi työntekijöiden samankaltaisuus arvomaailmassa ja halussa tehdä laadukasta työtä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi ovat tärkeitä asioita.

3.3 Fenomenografinen tutkimusote

Tuomen ja Sarajärven mukaan, määriteltäessä laadullista tutkimusta, peruskysymykseksi nousee laadullisen tutkimuksen suhde teoriaan ja teoreettiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan teoriaa välttämättömästi ja se vaikuttaa siihen, miten ylipäätään koko tutkimus mielletään ja ymmärretään. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 16–22.) Tässä tutkielmassa laadullinen tutkimusote toimii peruslähtökohtana, mutta tuloksissa hyödynnetään myös pienimuotoisia taulukointeja havainnollistamaan ja selkeyttämään avoimista vastauksista saatuja tuloksia. Metsämuuronen mukaan laadullisesti analysoitujen tulosten luotettavuus paranee, kun samansuuntainen tulos on mitattu myös määrällisellä mittauksella. (Metsämuuronen toim. 2006, 257–258.) Myös Eskola ja Suoranta korostavat, että laadulliseen aineistoon voidaan soveltaa erilaisia lukutapoja, sisältäen myös määrällisiä tapoja (Eskola & Suoranta 1999, 13–15).

Fenomenografiassa ollaan kiinnostuneita abstrakteista ilmiöistä ja niiden sisällön kuvaamisesta (Niikko 2003, 13). Fenomenografisen tutkimuksen kohteena ovat ihmisten arkipäivän ilmiöitä koskevat käsitykset ja niiden erilaiset ymmärtämistavat (Koskinen 2011, 267). Tällaisia ilmiöitä ovat muun muassa unettomuus, ulkopuoliseksi jääminen, viha ja suru. Valittua ilmiötä tutkitaan tietyssä ryhmässä, jotka omaavat kokemusperäistä tietoa sekä käsityksiä tutkittavasta aiheesta. (Creswell 2007, 76–79.) Tässä tutkielmassa abstraktina ilmiönä toimii rajavar-tijoiden tyytyväisyyden tunne.

Fenomenografiassa yksilöiden käsityksiä ei verrata ”oikeisiin” käsityksiin, vaan tutkitaan ilmiötä kuvaavia laadullisesti erilaisia käsityksiä. Sekundäärisessä ilmiössä, jota fenomenografiassa noudatetaan, painotetaan sitä, miten asiat näyttävät tai esiintyvät tietylle ryhmälle heidän maailmassaan. (Uljens 1989, 30–32.) Fenomenografiassa ei ole tarkoitus selvittää, miksi ihmisillä on tietynlaisia käsityksiä ilmiöstä, vaan pikemmin kuvata yhteisiä sekä erilaisia käsityksiä tutkittavien omista lähtökohdista käsin (Häkkinen 1996, 32). Seuraavassa kuvassa on esitetty fenomenografisen tutkimuksen yleinen kulku. (Metsämuuronen 2006, 233).



Kuva 7. Fenomenografisen tutkimuksen kulku (Metsämuuronen 2006, 233).

3.3.1 Aineistonkeruu

Laadullisen tutkimuksen tiedon kerääminen tapahtuu aina luonnollisessa asetelmassa. Tutkimusta varten ei luoda teennäistä tilannetta, vaan tutkija pyrkii keräämään tiedot normaaleista ympäristöistä ihmisten kokemusten ja käsityksien avulla. Yleisesti käytetyin vaihtoehto tut-

kimuksessa on tarkastella ilmiötä ulkopuolelta. (Creswell 2007, 76–79.) Fenomenografiaan ei ole määritetty yhtä ja ainoaa oikeaa laadullisen aineiston keräysmetodia. Käytetyin aineiston keruutapa fenomenografiassa on teemahaastattelu, mutta tutkimuksessa voi keräysmetodina myös käyttää esimerkiksi observointia, tekstien keräystä, haastattelulomaketta tai narratiivien keräämistä. Myös määrälliset aineistonkeruumenetelmät ovat mahdollisia perinteisten laadullisten keräystapojen rinnalla. (Kakkori & Huttunen 2010, 8.)

Tämän tutkielman aineisto on kerätty lomakehaastatteluna. Lomakehaastatteluun päädyttiin, koska se mahdollisti laajemman otannan ja luotettavamman kokonaiskuvan rakentamisen tutkittavan joukon käsityksistä tutkittavasta ilmiöstä. Lomakehaastattelu ja siinä esitettävät kysymykset testattiin rajavartiolinjan sotatieteiden maisterikurssin opiskelijoilla ennen sen lähettämistä haastateltaville. Testauskertojen jälkeen lomakehaastattelun kysymyksiä ja asetuksia muokattiin saatujen havaintojen perusteella. Lopulta lomakehaastattelupohja tarkastettiin vielä tutkielman ohjaajien toimesta. Lomakehaastattelun kolme kantavaa pääteemaa oli selvittää mielipiteitä ja käsityksistä Rajavartiolaitoksesta työnantajana, työmotivaation muodostumisesta sekä selvittää kehitysehdotuksia näiden teemojen kehittämiseen. Kyselyssä painotettiin avoimia kysymyksiä, jotta vastaajat kirjoittaisivat mahdollisimman paljon tuntemuksiaan ja käsityksiään ilmiöstä ylös. Tulosten seurattavuuden vuoksi kyselyssä toistettiin kaksi samaa kysymystä kuin aikaisemmin rekryointivaiheessa tehdyssä tutkielmassa. Lopullinen haastattelulomake on nähtävillä liitteessä 3.

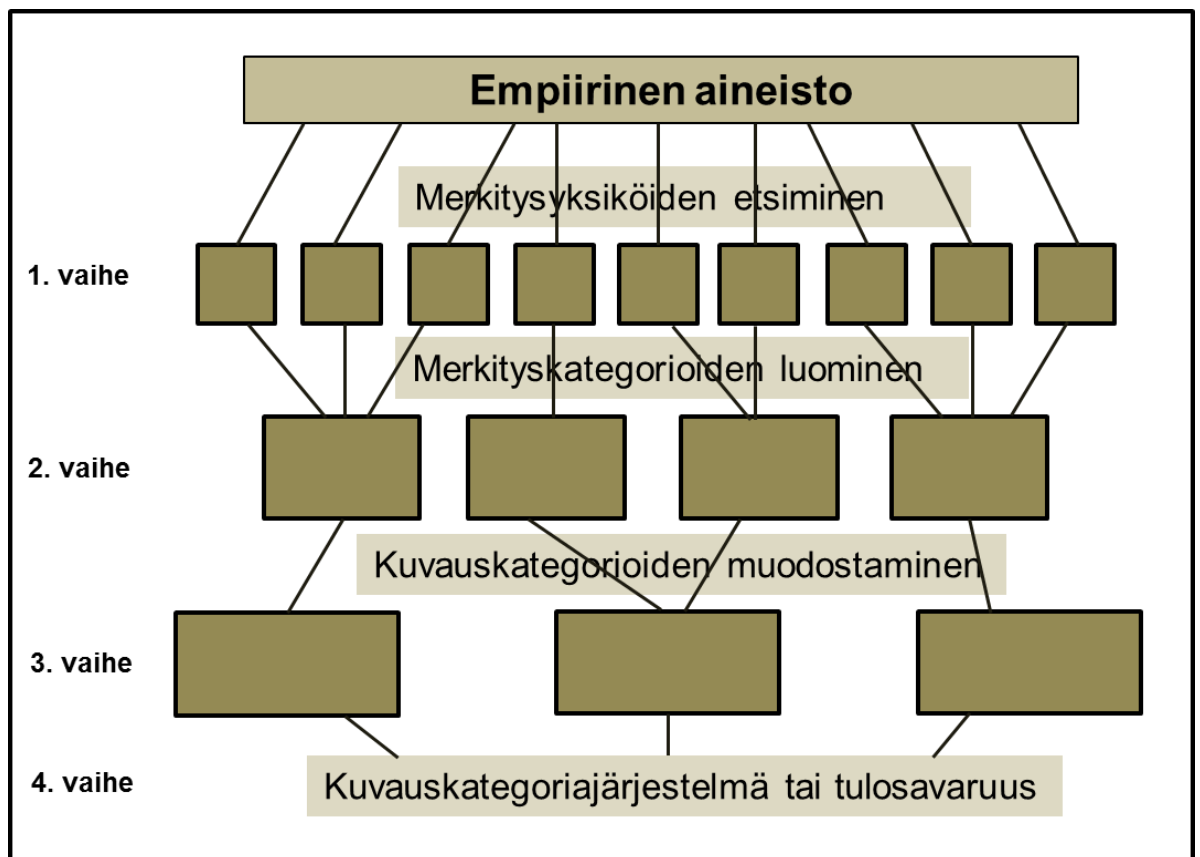
Lomakehaastattelu lähetettiin Webropol-sovelluksen avulla 74 rajavartijalle kesällä 2015. Vastaajille annettiin vastausaikaa noin kolme kuukautta, jonka aikana heille lähetettiin kolme muistutusviestiä kyselyyn vastaamisesta. Lomakehaastattelun mukana osallistujille lähetettiin saatekirje (ks. liite 2), josta löytyi myös epäselvyyksien välttämiseksi ohjeita haastatteluun vastaamiseen. Kyselyyn vastasi yhteensä 32 rajavartijaa, jolloin vastausprosentiksi muodostui 43 %. Vastausprosentin ja saatujen avointen vastauksien perusteella lomakehaastattelu antoi hyvän ja kattavan aineiston luotettavan analyysin teolle. Kyselyn tuloksia analysoidessa painoarvo oli avoimissa vastauksissa. Tuloksien luotettavuutta ja luettavuutta parannettiin vastauksien taulukointien avulla.

3.3.2 Aineiston analyysi

Fenomenografisessa aineiston analyysissä hyödynnetään induktiivista päättelymallia. Induktiivisessa tavassa tutkija kokoaa ja tekee havaintoja tutkittavasta ilmiöstä ja muodostaa näistä havainnosta yleistävän mallin. (Creswell 2013, 43–48.) Kategorisoinnit ja teemoittelut perus-

tuvat aineistoon teorian sijaan. Kerättyä aineistoa käsitellään kokonaisuutena, eikä vastauksiin keskitytä yksittäisinä tapauksina. Aineistoa analysoimalla pyritään löytämään ja systematisoimaan merkityksellisiä ajatustapoja, jotka ovat jaettuja ja sosiaalisesti merkittäviä. (Kalliomäki 2012, 25.2.2015.)

Fenomenografisessa analyysissä korostuu tutkijan eläytyvä luonne (Häkkinen 1996, 39). Tutkijan on kyettävä ottamaan analyysissä tutkittavien paikka ja pyrkiä näkemään ilmiö ja tilanne heidän käsityksiin perustuen. Analyysissä tutkijan on tultava ulos omasta esiyymmärryksestään ja käyttää sitä vain valaisemaan tapoja, joilla tutkittavat käsittävät ja kokevat ilmiön sekä kokemusmaailmansa. (Marton & Booth 1997, 129.) Seuraavassa kuvassa on esitetty Huuskoa ja Paloniemeä mukaillen fenomenografisen analyysin pääpiirteinen kulku.



Kuva 8. Fenomenografisen analyysin eteneminen (Huusko & Paloniemi 2006, mukaillen).

Fenomenografinen analyysi käynnistyy aineiston huolellisella läpikäynnillä, jossa tutkija luo aineistosta yleiskuvan ja alustavan hahmotelman. Fenomenografisessa analysoinnissa on tärkeää keskittyä alusta alkaen ilmauksiin, eikä niitä tuottaneisiin tutkittaviin henkilöihin. Huomio on kiinnitettävä niihin merkityksiin, joita ilmauksista hahmotetaan, välittämättä siitä ovatko merkitykset peräisin samalta tutkittavalta vai eivät. Tutkijan on tärkeää siis hylätä rajat

tutkittavien väliltä ja keskittyä tutkimusongelmien kannalta tärkeisiin ilmauksiin. Ilmausten tulkitsemisessa analyysiyksikkönä voidaan käyttää sanaa, lausetta, kappaletta tai vieläkin pidempää puheenvuoroa. (Niikko 2003, 33–34.)

Analyysin toisessa vaiheessa aletaan tutkimusongelmien suunnassa etsiä, lajitella ja ryhmitellä merkityksellisiä ilmauksia ryhmiksi tai teemoiksi ja muodostaa näistä alustavia merkityskategorioita. Ryhmittely vaiheessa verrataan merkityksellisiä ilmauksia toistensa kanssa ja pyritään etsimään merkitysten joukosta yhdenvertaisuuksia sekä erilaisuuksia, mutta myös harvinaisuuksia sekä rajatapauksia. Analyysissa ei ole tarkoitus keskittyä merkitysten määrän tai edustettavuuden etsimiseen, vaan myös erilaiset ilmaisut voivat nousta merkittäviksi. (Niikko 2003, 34.)

Kolmannessa vaiheessa analyysissa keskitytään kategorioiden ja kategoriarajojen määrittämiseen vertailemalla merkitysyksiköjä koko aineiston merkitysten joukkoon. Analyysin tuloksena saaduista erilaisista merkitysryhmistä tai teemoista muodostetaan kuvauskategorioita. Merkityskategoriat syntyvät joko tutkijan omissa ajatteluprosesseissa tai ne pelkistetään tutkittavien ilmauksista ja kuvataan ydinmerkitysten termein. (Niikko 2003, 36.) Yksittäisen kuvauskategorian tulisi olla selkeässä suhteessa ilmiöön siten, että se kertoo jotakin erilaisesta tavasta kokea ilmiö. Kuvauskategorioiden rajat määritetään niin, etteivät ne mene toistensa kanssa sekaisin. Niiden tulisi olla myös luonnollisessa suhteessa toisiinsa ja jokainen kuvauskategoria liittyy toisiinsa osana laajempaa kategoriasysteemiä. (Giorgi 1999.)

Fenomenografisen analyysin lopputuotteena kuvauskategorioista voidaan hahmottaa kuvauskategoriasysteemi tai tulosavaruus. Tulosavaruudella tarkoitetaan kaavioesitystä, josta ilmenee käsitysten välillä olevat loogiset suhteet. Kuvauskategoriasysteemissä analyysin lopputuloksien arvoja voidaan esittää joko horisontaalisessa, vertikaalisessa tai hierarkkisessa muodossa. (Niikko 2003, 37–39.)

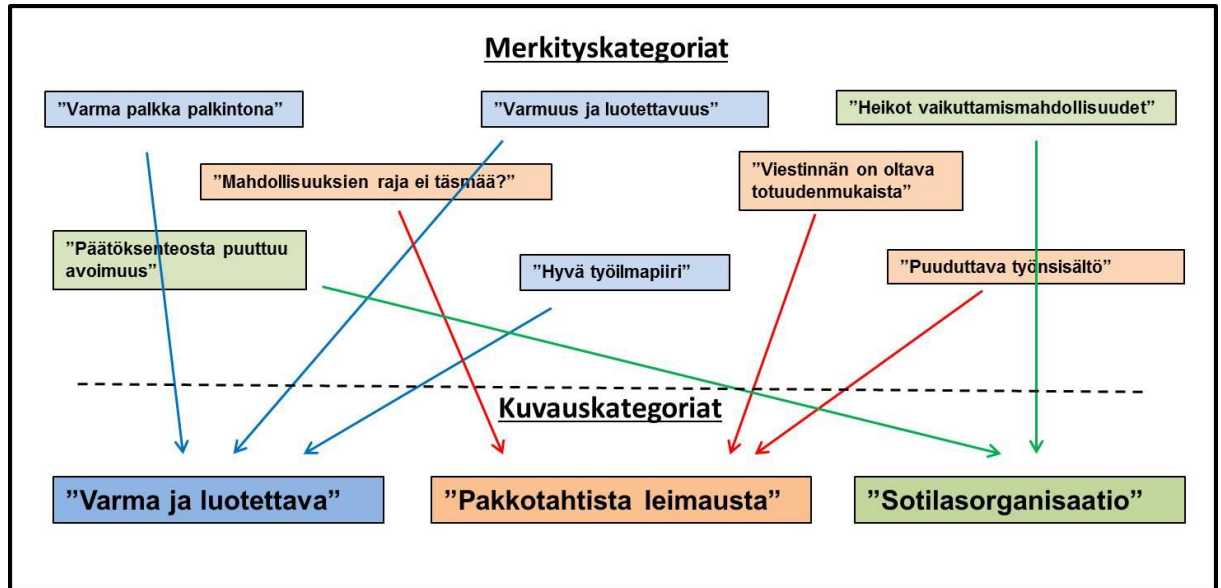
4 TUTKIMUSTULOKSET

Luvussa esitetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Kerättyä aineistoa on käsitelty yhtenä kokonaisuutena, rajavartijaperuskurssin käsityksien kokonaiskuvan saamiseksi. Aineisto on analysoitu kahden pääteeman mukaisesti, joiden avulla aineistosta oli mahdollista nostaa keskeisimmät tulokset esiin. Aineistosta nousseita käsityksiä ja niiden taustatekijöitä on arvioitu tutkimuksen teoreettista taustaa vasten. Alaluvut on muodostettu tutkittavien teemojen mukaisesti ja niissä esitetään rajavartioiden käsityksiä Rajavartiolaitoksen työnantajakuvasta sekä työmotivaatiosta. Fenomenografisella analyysillä saatujen tulosten luotettavuutta ja luettavuutta on parannettu havainnollistavilla taulukoilla.

Aineiston analyysi aloitettiin aineistoon perehtymisellä, jossa tutkija luki kerättyä aineistoa läpi useaan kertaan kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Tämän jälkeen aineistosta kerättiin teemoihin sopivia merkitysyksiköitä, sanoja ja lauseita, jotka tutkijan tulkinnan mukaan nousivat merkitykselliseksi aineistosta. Merkitysyksiköiden etsiminen vaati tutkijalta aineiston lukemista uudelleen useaan kertaan. Keräämisen jälkeen merkitysyksiköt jaettiin ja ryhmitettiin eri kategorioihin. Merkityskategoriat muodostettiin niin, että jokainen kategoria kertoi eri tavalla koettavasta ilmiöstä. Merkityskategorioiden muodostamisessa pyrittiin välttämään päällekkäisyyksiä. Viimeisenä vaiheena merkityskategorioista muodostettiin ylemmän tason kuvauskategorioita, jotka ilmentävät saadusta aineistosta käsitysten keskeisimpiä sisältöjä. Fenomenografista aineiston analyysia on kuvattu tarkemmin aiemmin luvussa 3.4 ”Aineiston analyysi”. Aineiston analyysin eteneminen on kuvattu yksityiskohtaisemmin liitteessä 1, jossa havainnollistetaan lukijalle analyysi- ja tulkintaketjun etenemistä kuvauskategoriasysteemiä kohti. Analyysin lopputuotteena esitetään seuraavaksi muodostetut kuvauskategoriasysteemit rajavartijoiden käsityksistä työnantajasta sekä työmotivaatiosta.

4.1 Käsityksiä Rajavartiolaitoksen sisäisestä työnantajakuvasta

Tutkimuksen pääteema oli selvittää rajavartijoiden käsityksiä Rajavartiolaitoksen sisäisestä työnantajakuvasta. Kerätystä aineistosta nousi esille 124 merkitysyksikköä, joista muodostettiin kahdeksan eri merkityskategoriaa ja edelleen kolme kuvauskategoriaa. Aineiston analyysin lopputuloksena esitetään horisontaalisesti kuvauskategoriasysteemi Rajavartiolaitoksen sisäisestä työnantajakuvasta (kuva 9). Rajavartijoiden käsityksien mukaan Rajavartiolaitos on työnantajana ”Varma ja luotettava”, työn sisältöä kuvaa kuvauskategoria ”Pakkotahtista leimausta” ja kuvauskategoria ”Sotilasorganisaatio” kuvaa rajavartijoiden käsityksiä organisaation toimintatavoista, johtamisesta sekä päätöksenteosta.



Kuva 9. Horisontaalinen kuvauskategoriasysteemi Rajavartiolaitoksen sisäisestä työnantajakuvasta.

Muodostettua kuvauskategoriasysteemiä Rajavartiolaitoksen sisäisestä työnantajakuvasta vahvistaa myös saadut vastaukset kysymykseen ”Mitkä ovat Rajavartiolaitoksen vahvuudet ja heikkoudet työnantajana?”. Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on korostettu kysytyistä vaihtoehdoista neljä suurimmiksi luokiteltua vahvuutta ja neljä heikointa osa-alueita. Taulukosta ei voi tehdä suoria johtopäätöksiä Rajavartiolaitoksen vahvuuksista ja heikkouksista työnantajana, koska kaikkia työnantajan osa-alueita ei ollut mahdollista kysymykseen eritellä. Taulukko kuitenkin havainnollistaa ja tukee hyvin avoimia vastauksia ja niistä tehtyjä tulkin-toja. Esimerkiksi kaikki rajavartijat olivat 100% samaa mieltä siitä, että työnantajan selkeänä vahvuutena on ”työpaikan varmuus”. Heikoimmaksi osa-alueeksi muodostui taas ”tehtäväkierto”, jota 75 % vastaajista piti työnantajan heikkoutena.

	Vahvuus	Heikkous	En osaa sanoa	Yhteensä vastaajia
RVL:n johtaminen	9	11	12	32
Johtaminen työyksikön sisällä	15	11	6	32
Työilmapiiri	27	1	4	32
Työkaverit	31	0	1	32
Perehdyttäminen	18	7	7	32
Henkilökunnan työhyvinvointi	8	14	10	32
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	8	15	9	32
Palkkaus	15	15	2	32
Luotettavuus	27	2	3	32
Työvuorosuunnittelu	13	13	6	32
Palkitseminen	3	17	12	32
Työntekijän arvostus	6	19	7	32
Tehtäväkierto	6	24	2	32
Monipuoliset työtehtävät	9	22	1	32
Työskentelyolosuhteet	11	18	3	32
Joustavuus	16	8	8	32
Työpaikan varmuus	32	0	0	32
Viestintä	13	10	9	32
Rekrytointi	17	6	9	32

Kuva 10. Kysymys 10: ”Mitkä ovat Rajavartiolaitoksen vahvuudet ja heikkoudet työnantajana?”

4.1.1 ”Varma ja luotettava työnantaja”

Rajavartiolaitos on työnantajana varma ja luotettava. Nämä käsitykset nousivat erityisen selkeästi esille aineistosta. Nykyään varma työpaikka ja luottamus sen säilymiseen eivät ole kovin korkealla puhuttaessa yleisesti kaikista työpaikoista. Jatkuvat sopeuttamishankkeet ja työntekijöiden lomautukset sekä irtisanomiset luovat epävarmuutta työntekijälle. Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön ja tilastokeskuksen tekemien tutkimusten mukaan työttömyysaste jatkaa tasaista nousuaan työmarkkinoilla. (ks. Työ- ja elinkeinoministeriö 22.12.2015, 1.2.2016.) Rajavartiolaitoksen voidaan nähdä suoriutuneen hyvin tähänastisista sopeuttamishankkeistaan, koska työntekijöiden irtisanomisilta on välttytty ja työntekijöiden luottamus on säilytetty. Jos tulevaisuudessa epävarmuudet työmarkkinoilla jatkuvat, saattavat ne entisestään parantaa Rajavartiolaitoksen kaltaista luotettavan ja varman työnantajan houkuttelevuutta.

”Varma ja luotettava työnantaja”-kuvauskategoria syntyi kolmen merkityskategorian kautta. Päätelyketjua varmaan ja luotettavaan työnantajaan esitetään seuraavaksi merkityskategorioiden kautta. Merkityskategoriat esitetään hierarkkisessa järjestyksessä, koska niiden painottuminen oli erilainen kerätyssä aineistossa. Merkitysyksiköiden yleisyyksien mukaan järjestettynä tärkeimmäksi merkityskategoriaksi nousi ”Varmuus ja luotettavuus”, tämän jälkeen ”Hyvä työilmapiiri” sekä viimeisimpänä ”Varma palkka palkintona”.

Varmuus ja luotettavuus

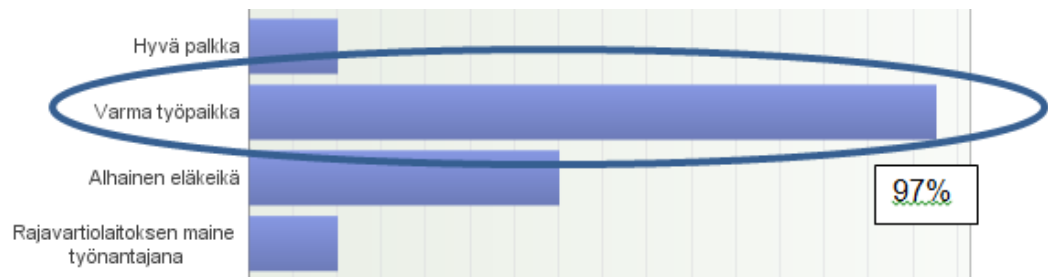
Valtaosa rajavartijoista kuvaili Rajavartiolaitosta työnantajana varmaksi ja luotettavaksi. Aineistosta pystyi tulkitsemaan, että varmuus koettiin nimenomaan työpaikan säilymisen ja töiden jatkuvuuden kautta. Rajavartijat luottavat työnantajaansa ja töidensä säilymiseen. Aineistosta kävi ilmi, että rajavartijat vertasivat työpaikan varmuutta nimenomaan muihin työnantajiin, jotka nähtiin epävakampina vaihtoehtoina. Käsitys luotettavasta ja varmasti työnantajasta on Rajavartiolaituksen näkökulmasta hyvä, huomioiden tutkimushetkelläkin toimeenpanossa olevat sopeuttamishankkeet Rajavartiolaituksessa. Viimeisimmässä, vuonna 2013 alkaneissa sopeuttamishankkeissa, Rajavartiolaituksen säästötaavoite on vuoteen 2017 mennessä 28 miljoonaa euroa. Tästä summasta henkilöstömenoihin kohdistuu 19 miljoonaa euroa, mutta säästöt saadaan aikaiseksi luonnollisen poistuman kautta ja kohdentamalla henkilöstöä uudelleen eri ydintoimintoihin. Säästöt on kokonaisuudessa suunniteltu toteutettavan ilman irtisanomisia ja lomautuksia. (Rajavartiolaitos turvaa sopeuttamisohjelmalla ydintoiminnot 23.01.2013, 10.2.2016.)

”Luotettava, varma työnantaja epävakana aikana.”

--

”Heikkouksistaan huolimatta suosittelisin rvl:sta työnantajana koska yksityisiin työnantajiin verrattuna kaikki on vakaammalla pohjalla..”

Työnantajan varmuutta puoltaa myös vahvasti rajavartijoiden vastaukset, kun heiltä kysyttiin mikä heitä kiinnostaa rajavartijan ammatissa (ks. seuraava sivu). 97% vastaajista oli sitä mieltä, että rajavartijan ammatin tekee houkuttelevaksi nimenomaan työpaikan varmuus. (Ks. koko kysymyksen vastauksien jakauma alaluvusta 4.3 kuva 16.)



Kuva 11. Kysymys 19: ”Rajavartijan ammatissa minua kiinnostaa”

Myös T-Media Oy:n vuosittain suorittamat valtakunnalliset työnantajakuva ja -maine kyselytutkimukset tukevat saatua tulosta Rajavartiolaitoksesta varmana työpaikkana. Kun T-Media on selvittänyt vuosittain suosituinta ja kiinnostavinta työnantajaa, valtio on pärjännyt erityisen hyvin viime vuosien listauksissa. T-Median tulosten mukaan valtiosta työnantajana suosittu tekee erityisesti sen varmuus ja turvallisuus. (esim. T-Media 2014.) Valtion työnantajakuva 2009 arviossa ja johtopäätöksissä todetaan myös, että suomalaisten turvallisuushakuisuus on lisääntynyt. Valtion työnantajakuva tutkimusten mukaan suomalaiset odottavat työltä edelleen varmuutta ja pysyvyyttä, mutta myös tärkeässä osassa ovat työssä jaksaminen sekä työ- ja yksityiselämän yhteensovittamisen mahdollisuus. (Valtiovarainministeriö 2009, 1.3.2016.)

Hyvä työilmapiiri

Pääosin rajavartijoiden mielestä heidän työyksiköissään vallitsee hyvä työilmapiiri. Hyvä työilmapiiri koostuu rajavartijoiden käsityksien mukaan hyvistä ja ammattitaitoisista työkavereista sekä työyksiköiden sisällä vallitsevasta yhteishengestä. Työkavereiden merkitystä ja työilmapiirin tilaa kuvaavat myös vastaukset kysyttäessä Rajavartiolaitoksen vahvuuksia ja heikkouksia työnantajana.

	Vahvuus	Heikkous	En osaa sanoa
RVL:n johtaminen	9	11	12
Johtaminen työyksikön sisällä	15	11	6
Työilmapiiri	27	1	4
Työkaverit	31	0	1
Perehdyttäminen	18	7	7
Henkilökunnan työhyvinvointi	8	14	10

Kuva 12. Ote kysymyksestä 10: ”Mitkä ovat Rajavartiolaitoksen vahvuudet ja heikkoudet työnantajana?”

Hyvällä työilmapiirillä on aikaisemmissa tutkimuksissa nähty olevan vaikutuksia myös laajemmin työntekijöiden työhyvinvointiin sekä esimerkiksi sairauspoissaolojen laskuun ja työperäisen stressin vähenemiseen. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi työyksikön esimiestoiminnalla ja työtehtävien tasapuolisella jaolla on merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin ja ilmapiirin kehittymiseen. (ks. esim. Nakari 2003, 190–191.)

Ymmärrettävästi vastaajien keskuudesta löytyy myös yksittäisiä kritiikkejä työilmapiiriä kohtaan. Työilmapiiriä heikentää joidenkin vastaajien mielestä eriarvoisuus työtehtävissä ja niiden jakautumisessa sekä joidenkin muiden työntekijöiden työmotivaation puute.

”Joidenkin työntekijöiden työmotivaation lähes täysi puute syö myös omaa motivaatiota, tällä viitataan lähinnä joidenkin ulkomiesten toimintaan, ulkomiesten toimintaa kun ei tällä hetkellä valvota käytännössä mitenkään ja tämä johtaa siihen että yli puolet ulkomiehistä ei tällä hetkellä tee käytännössä paljon mitään koko työpäivän aikana.”

Varma palkka palkintona

Merkityskategorian nimeksi muodostui ”Varma palkka palkintona”, koska valtaosa työntekijöistä koki saavansa riittävää peruspalkkaa koulutukseensa ja tekemäänsä työhön nähden. Palkkaus nähtiin myös työntekijöiden näkökulmasta yhtenä tärkeänä työnantajan palkitsemiskeinona.

”Varma palkanmaksaja, varma työpaikka.”

--

”Varma työpaikka. Kaikkialla muuallakin on parantamisen varaa. Tili tulee joka kuukausi.”

Työntekijät kokevat palkitsemisen henkilökohtaisen palkanosan nousuna tai halutun siirron tai tehtävän toteutumana, ei niinkään muistamisena esineiden tai tavaroiden muodossa. Vastauksista ei käy kuitenkaan kunnolla ilmi, haluaisivatko rajavartijat työnantajan palkitsevan heitä enemmän, muutenkin kuin edellä mainituin keinoin.

”Palkitseminen: Mitä se on?”

--

”Palkitseminen ei sinänsä suuri asia, katsotaan listalta kuka ei ole saanut ja naamakertoimella.”

Rajavartiolaitoksen palkkaus perustuu suoritusarviointijärjestelmään, jonka työntekijät koki-
vat työnantajan parhaana palkitsemiskeinona. Suoritusarviointijärjestelmän toimimattomuus

sai työntekijöiltä kuitenkin kovaa kritiikkiä. He kokivat, ettei järjestelmää hyödynnetä oikealla tavalla ja se on myös menettänyt merkityksen työntekijän motivointikeinona.

”Koko suoritusjärjestelmä on täysin turha, sillä nostorajat tulee vartiostasolta ja todellisen kehittymisen arviointi on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta.”

--

”Henkilökohtaiseen palkanlisään annetaan tietty maximi, joka tarkoittaa että työnantaja on päättänyt, ettet voi kehittyä työssäsä.”

4.1.2 ”Pakkotahtista leimausta”

Toisen kuvauskategorian nimi tuli suoraan erään rajavartijan vastauksesta, hänen luonnehtiesaan työn tekemistä Rajavartiolaitoksessa. Vastauksessa kiteytyi hyvin valtaosan vastaajien tuntemukset ja käsitykset työnsisällöstä. Seuraavaksi kuvauskategorian muodostumista selvennetään syntyneiden merkityskategorioiden kautta, jotka ovat ”Mahdollisuuksien raja ei täsmää”, ”Viestinnän on oltava totuudenmukaista” ja ”Työn sisältö on puuduttavaa”.

Mahdollisuuksien raja ei täsmää

Rajavartiolaitos on käyttänyt jo vuosia rekrytointiviestinnässä tunnuslauseenaan ”Mahdollisuuksien raja”. Lause kuvastaa hyvin Rajavartiolaitoksen monipuolista ja laaja-alaista tehtäväkenttää ja toimintaympäristöä. Uusien rajavartijoiden työurien alkuvaiheessa mahdollisuudet toimia Rajavartiolaitoksen eri ydintehtävälalueilla ovat kuitenkin vähäiset ja se aiheuttaa turhautumista suurimmassa osassa rajavartijoita uran alkuvaiheessa.

”Markkinoidaan ’mahdollisuuksien rajana’. Todellisuudessa mahdollisuudet päästä eri tehtäviin ovat melko pienet.”

--

”mahdollisuuksien raja (heh heh)”

--

”jos olisin tiennyt, että n. 95% työstä on istumista, kolmen kysymyksen kysymistä ja leimaamista, en todennäköisesti olisi hakeutunut RVL:n peruskurssille.”

Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että joidenkin kohdalla tehtäväkierto on ollut nopeampaa työuran alussa. Niiden henkilöiden, jotka olivat kokeneet työuran alkuvaiheen monipuoliseksi, vastauksissa oli selkeästi havaittavissa positiivisuutta työnantajaa kohtaan. Toisaalta positiivisiin vastauksiin on saattanut myös vaikuttaa työntekijän mielikuvat ja odotukset tulevilta työvuosilta Rajavartiolaitoksessa. Myös työyksikkötasolla mahdollisuudet suuntautua uusiin tehtäviin tai hankkiutua ammattitaitoa kehittäviin koulutuksiin vaihtelevat paljon.

”paljon mahdollisuuksia suuntautua eri työtehtäviin”

--

”töihin tulon jälkeen olen positiivisesti yllätynyt miten hyvin eri koulutuksiin on mahdollista päästä”

Viestinnän oltava totuudenmukaista

Tämä merkityskategoria on hyvin lähellä sisällöllisesti edellistä ”Mahdollisuuksien raja ei täsmää” -merkityskategoriaa, mutta siitä muodostui kuitenkin oma kategoriansa, koska viestintä ja erityisesti rekrytointiviestintä nousivat rajavartijoiden vastauksista esille yhtenä kokonaisuutena. Pääosin vastauksista oli tulkittavissa, että rajavartijoiden mielestä rekrytointiviestinnän olisi oltava totuudenmukaisempaa kuin se heillä itsellään on ollut. Rekrytointiviestinnästä tulee rajavartijoiden mielestä paljon toiminnallisempi kuva työnantajasta, kuin se todellisuudessa on. Monen vastaajan mielestä epätotuudenmukaisella viestinnällä luodaan työntekijöille vääriä mielikuvia tulevista työtehtävistä. Aikaisemmat tutkimukset ovat myös osoittaneet, että työntekijöitä rekrytoidessa on tärkeää, että heille annetaan sellainen mielikuva työnantajasta, mikä vastaa todellisuutta. Tällöin mielikuvat saavat työelämävaiheessa katetta. (Pitkänen 2001, 77.)

”Sain aivan erilaisen kuvan rajavartiolaitoksesta kun hakeuduin peruskurssille. Nyt kun olen muutaman vuoden ollut talossa niin mielikuva ei ainakaan ole muuttunut positiivisempaan suuntaan”

--

”Rajatarkastusten osuutta ei korosteta ulospäin”

Kyseisen rajavartijakurssin rekrytointiviestintää tarkasteltaessa voidaan havaita, ettei rajavartijoita ainakaan tarkoituksenmukaisesti johdettu harhaan viestinnällisesti. Vuoden 2011 haikuoppaassa mainitaan, että nuoren rajavartijan ensimmäiset tehtävät tulevat maarajalla olemaan pääosin rajatarkastajan tehtävissä. Asia ei kylläkään korostu oppaista viestinnällisesti. Ehkä huomattavin poikkeama rekrytointiviestinnässä ja rajavartijoiden käsityksissä on eroavaisuus työyksikön sisällä tapahtuvasta työkierrosta. Oppaassa tuodaan esille, että työnkuvaan kuuluu rajatarkastusasemalla eri tason rajatarkastustehtäviä, ulkoalueen valvontatehtäviä sekä rikos- ja hallintoasioiden valmistelua. (Hakijan opas, 2011.) Rajavartijoiden vastauksista välittyy kuitenkin erilainen kuva työn käytännön toteutuksesta ja valtaosan kohdalla se on tarkoittanut ainoastaan perus rajatarkastustehtäviä.

”Jonkin verran vaihtelua työaikana. Mutta sekin on lähinnä pikakopilta passia tarkastamasta henkilöliikennekeskukseen passia tarkastamaan. Ehkä joskus hyvällä tuurilla pääsee II-linjan partioon. Ja jaksossa 1-2 ulkovouroa, jos vuoropäällikkö/ryhmänjohtaja muistaa laittaa vuoron vaihtelevuudet.”

Vastanneet rajavartijat pitävät kuitenkin tärkeänä viestintää ulospäin ja vastauksista on tulkittavissa, että nykyään enemmän mediassa näytettyä Rajavartiolaite on työntekijöiden mielestä onnistunut valinta. Osa rajavartijoista on seurannut myös työuran alussa rekrytointiviestinnän kehittymistä ja he pitävät tärkeänä sitä, että nykyään viestinnässä tuodaan esille rehellisemmin myös rajatarkastustehtävät, muiden ydintoimintojen joukossa.

”medianäkyvyys on suurempaa kuin ennen”

--

”rekryvideoissakin lyödään nykyisin leimoja eikä lennetä helikopterilla”

Työn sisältö on puuduttavaa

Rajatarkastustehtävissä työskentelevät rajavartijat kokevat työn sisällön yksitoikkoiseksi toistotyöksi. Moni vastaajista haluaisi saada työnsisältöön enemmän monipuolisuutta ja haasteita, mutta tuntevat turhautuneisuutta olemattoman työkierron ja tehtävien vaihtuvuuden vuoksi. Rajavartijat haluaisivat erityisesti työyksikön sisällä lisätä työnkiertoa, mutta myös tutustuminen esimerkiksi rajojen valvontaan toisi vaihtelevuutta työntekoon riittävästi. Yksitoikkoisuus ja turhautuminen tulivat esille vain rajatarkastustehtävissä työskenteleviltä rajavartijoilta. Yksittäiset vastaajat työskentelivät rikostorjunnassa sekä merialueen valvonta tehtävissä, mutta sieltä välittyi pelkästään positiivisia käsityksiä työn sisällöstä.

”Monipuoliset työtehtävät eivät koske ainakaan rajatarkastusasemaa. Nykyisten yhtenäistämispäätösten johdosta se pienikin työnkierto/monipuolisuus katosi, koska hallinnollisen tutkijan tehtävät vietiin rajatarkastajilta vuoropäälliköille. Samoin rv-aseman ja rt-aseman välinen työnkierto on jokseenkin olematonta, vaikka sellaistaikin vähän koitetaan järjestää.”

--

”passinleimuutahan tämä suurimmaksi osaksi on”

--

”ei kukaan jaksa liukuhihnaduunia päivästä toiseen”

Muutamit rajavartijat korostivat vastauksissaan kuitenkin, että työnsisältöön ja monipuolisuuden voi myös rajatarkastustehtävissä itse vaikuttaa paljon. Se, miten mielenkiintoista työ on, riippuu heidän mielestä paljon myös työntekijästä itsestään. Valtion työnantajakuva tutkimuksista selviää, että ihmiset ajattelevat yleisesti valtiolla olevan paljon mahdollisuuksia ammattitaidon ja itsensä kehittämiseen ja töiden mielenkiintoisuutta pidetään vahvuutena työnantajamarkkinoilla (Valtiovarainministeriö 2009, 1.3.2016). Kun tälle samalle rajavartijaperuskurssi 19:a tehtiin tutkimus heidän rekrytointivaiheessa, toi tutkimus esille sen, että yksi vahvimmita mielikuvista rajavartijoilla oli nimenomaan monipuoliset työtehtävät Rajavartiolaiteksessa (Miettinen 2012). Yksi syy puuduttavan työsisällön voimakkaaseen esiin nousuun tässä tut-

kielmassa ovat varmasti juuri nämä korkealla olleet mielikuvat työn monipuolisuudesta jo työuran alusta alkaen.

4.1.3 ”Sotilasorganisaatio”

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategian päämäärien mukaisesti Rajavartiolaitoksessa tavoitteena on muun muassa olla kilpailukykyinen ja henkilöstöstään huolehtiva työnantaja sekä organisaation johtaminen on laadukasta ja työyhteisöt hyvinvoivia (Rajavartiolaitos 2013). Rajavartijoiden vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa käsityksiä, joita voidaan pitää tyypillisinä stereotyyppinä sotilasorganisaatioille. Vastauksissa kuvailtiin organisaatiota jäykäksi, byrokraattiseksi ja joustamattomaksi. Rajavartijoiden käsityksistä muodostui kaksi merkityskategoriaa ”Päätöksenteosta puuttuu avoimuus” sekä ”Heikot vaikuttamismahdollisuudet”. Merkityskategorioiden nimet viestivät työnantajalle kehityskohteita organisaation toimintaan. Kokonaisuutena kerätystä aineistosta käy kuitenkin myös ilmi, että selkeä linjaorganisaatio ja johtosuhteet, oikein hyödynnettynä, ovat toimivia ja tehokkaita ratkaisuja. Rajavartijoiden viesti onkin, että työntekijätason hyödyntäminen päätöksentekoprosessissa toisi lisää avoimuutta organisaation sisälle sekä vaikuttamismahdollisuuksia aina työntekijätasolle saakka.

Päätöksenteosta puuttuu avoimuus

Rajavartijoiden mielestä suurin osa päätöksistä tehdään organisaation ylhäältä käsin työntekijöitä kuulematta. Osassa suuremmissa hankkeissa on kerätty mielipiteitä ja kehitysehdotuksia hankkeen toteuttamiseksi, mutta lopulta rajavartijoiden mielestä toteutus on ollut vastoin annettuja kehitysehdotelmia. Rajavartijat kokevat myös jonkin verran arvottomuutta, koska rajavartijoiden työhön vaikuttavia päätöksiä on tehty heidän mielestään asiakaslähtöisesti, eikä työntekijöitä huomioiden. Vastauksista ilmeni kritiikin kohdistuvan pääasiallisesti äskettäin toteutettuun uuteen rajatarkastusmalliin, jossa rajatarkastukset ohjataan tehtäväksi kaistatarkastusperiaatteella. Tällöin asiakas tarkastetaan kokonaisuudessaan ajoneuvostaan. Uudella rajatarkastusmallilla saavutetaan laskelmien mukaan suurempi rajanylittäjien läpäisykyky. Työntekijöiden näkökulmasta se taas heikentää erityisesti työskentelyolosuhteita, sekä tekee rajatarkastajan työstä pakkotahtisempaa passin leimausta.

”Esikunnassa päätökset tehdään miettimättä vaikutuksia työntekijöihin”

--

”Rajatarkastusten nopeaa tahtia korostetaan enemmän kuin tarkkuutta”

Osittain vastauksista on tulkittavissa myös esikunnan ja työntekijöiden välissä olevasta kiihlusta, koska vastauksissa käy ilmi suora kritiikki päätöksentekijöitä kohtaan. Syy kritiikkiin

voi yksinkertaisesti johtua tietämättömyydestä mitä päätöksenteon taustalla on tai tietämättömyys päätöksentekijän kyvyistä ja kokemuspohjasta asiassa.

”päätökset tehdään kynänpyörittäjien toimesta”

--

”älyttömät linjaukset tietyissä asioissa kenellä ei ole operatiivista kokemusta”

Pääosin työyksiköiden lähiesimiestyöskentelystä rajavartijoilla oli positiivisia käsityksiä. Muutamat kritiikit kohdistuivat työyksiköiden päälliköihin, joiden kanssa haluttaisiin enemmän vuorovaikutustilanteita työvuorojen aikana.

Heikot vaikuttamismahdollisuudet

Rajavartijat kokevat, ettei heillä ole omaan työuraan tai työtehtäviin riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa. Moni vastaajista oli hakenut avoimia koulutuspaikkoja, työtehtäviä ja siirtoja hallintoyksiköistä toiseen, mutta kokevat turhautuneisuutta haun epäonnistuesssa. Heidän mielestään jatkokoulutuksiin tai uusiin työtehtäviin pääsy edellyttää sattumankauppaa, johon heidän omalla työskentelyllä ja kehittymisen näyttämällä ei ole vaikutusta.

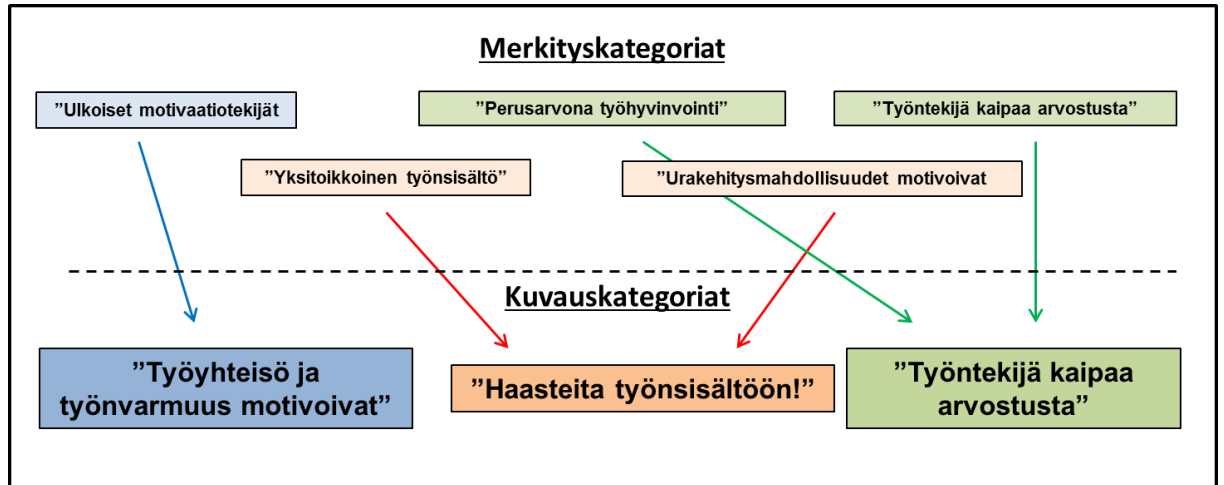
”RVL on hyvä työnantaja, mutta kopissa istuminen ei ole minua varten. Mikään muu tehtävä tai työ ei ole saanut minua tuntemaan näin turhaksi ja tarpeettomaksi kuin I-linjalla passeja leimatessa. Ja jos kyselee mahdollisuutta siirtyä muihin tehtäviin, niin esikunnasta tulee vaan vastaus, että hae avoimia tehtäviä. Olen hakenut 14 avointa tehtävää viimesen 2,5v aikana ja toistaiseksi ei ole osunut kohilleen.”

Rajavartijat kritisoivat myös voimakkaasti organisaation joustamattomuutta tietyissä asioissa. Suurimpana asiana esille nousee työvuorosuunnittelu, johon vastaajat kaipaisivat parannuksia. Työvuorosuunnittelusta eniten esille nousevat 12h ja 8h työvuoropituudet, jotka jakavat mielipiteitä puolesta ja vastaan. Valtaosa vastaajista suosisi kuitenkin 12h työvuoropituutta, joka mahdollistaisi myös joustavampaa työntekijöiden käyttöä päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa. Myös työvuoroihin vaikuttaminen ja niiden vaihtaminen tuntuu osittain haasteelliselta.

4.2 Käsityksiä rajavartijoiden työmotivaatiosta

Tutkielman toisena pääteemana oli selvittää rajavartijoiden käsityksiä työmotivaatiosta. Työmotivaatiosta pyrittiin selvittämään, mistä työmotivaatio rajavartijoilla rakentuu, mitkä alentavat sitä ja miten työmotivaatiota voitaisiin kehittää. Kerätystä aineistosta nousi esille 84 eri merkitysyksikköä, joista muodostettiin viisi merkityskategoriaa ja edelleen kolme kuvauska-

tegoriaa. Aineiston analyysin lopputuloksena esitetään horisontaalisesti kuvauskategoriasysteemi, jonka kuvauskategoriat ovat ”Työyhteisö ja työnvarmuus motivoivat”, ”Haasteita työnsisältöön!” sekä ”Työntekijä kaipaa arvostusta” (Kuva 13).



Kuva 13. Horisontaalinen kuvauskategoriasysteemi rajavartijoiden työmotivaation muodostumisesta.

Tässä luvussa työmotivaatiosta nousseita käsityksiä verrataan aiemmin luvussa 2.6 esitettyihin Maslow'n tarvehierarkiateoriaan sekä uuteen henkilöstön motivointimalliin. Tarkasteltaessa saatuja tuloksia motivaatioteorioihin voidaan havaita selkeästi, että Rajavartiolaitos pystyy täyttämään ja tyydyttämään pääsääntöisesti hyvin työntekijän perustarpeet. Kun perustarpeet on tyydytetty, Maslow'n mukaan, työntekijä pyrkii tyydyttämään ylemmän tason tarpeitaan. Tuloksien perusteella ylemmän tason tarpeiden tyydyttämisessä Rajavartiolaitoksella on puutteita. Uuden henkilöstön motivointimallin mukaisesti työntekijä viestittää aina tyytyväisyyttään saadessaan jotain ja tyytymättömyyttä kun tarpeen saaminen on estetty. Saamisen tarvetta on kuitenkin vaikea tyydyttää kokonaan, koska pohjimmiltaan ihminen on kyltymätön ja haluaa aina enemmän. Työntekijän saamisia verrataan aina myös toisiin työntekijöihin, jonka vuoksi saamisen tarpeelle on yleistä suhteellisuus. Aineistosta voidaan tulkita, että rajavartijoiden saamisen tarve täyttyy tällä hetkellä työnvarmuudesta ja työyhteisöstä. Suurimmat epäkohdat saamisesta taas löytyy yksipuoleisesta työnkuvasta sekä arvottomuuden tunteesta. Seuraavissa alaluvuissa esitetään tarkemmin muodostetut kuvaus- ja merkityskategoriat.

4.2.1 ”Työyhteisö ja työnvarmuus motivoivat”

Rajavartijoiden työmotivaatio muodostuu hyvästä työyhteisöstä ja hyvästä työskentelyilmapiiristä. Muita työmotivaation lähteitä ovat työnvarmuus ja työstä saatava palkka. ”Työyhteisö ja työnvarmuus motivoivat”-kuvauskategoria rakentui suoraan ”Ulkoiset motivaatiotekijät”-

alakategoriasta. Rajavartijoiden työmotivaatio muodostuu pääosin ulkoisista tekijöistä, joista merkittävimpinä esille nousivat työyhteisö ja työn varmuus.

Ulkoiset motivaatiotekijät

Uuden henkilöstön motivointimallin mukaisesti työntekijällä on tarve sitoutua töihin tullessaan. Ihmisen motivaation on nähty kasvavan voimakkaasti, kun hän tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja on siitä ylpeä. Rajavartijoiden vastauksista nousi hyvin esille tämä sitoutumisen tarpeen täytyminen. Pääsääntöisesti rajavartijat kokevat kuuluvansa työyhteisöön ja työilmapiiri on erityisen hyvä.

Maslow'n tarvehierarkiateorian mukaan ihmisten tarpeet on jaettu viiteen eri tasoon, jonka perustan muodostavat fysiologiset, turvallisuuden ja sosiaaliset tarvehierarkiatasot. Kerätystä aineistosta käy ilmi juuri näiden perustarpeiden toteutuminen Rajavartiolaitoksessa. Fysiologiset tarpeet työpaikalla, kuten lepo, ruoka, työterveys ja työvaatteet, toimivat rajavartijoiden näkökulmasta pääsääntöisesti hyvin. Asemakohtaisia eroavaisuuksia löytyy muun muassa siinä, miten työtä tauotetaan ja miten työpaikkaliikuntaa tuetaan.

”Yleensä pitkät vapaat työputken jälkeen. Pystyy jonkin verran suunnitteleen työt jos on menoja. Hyvä työilmapiiri omissa ryhmässä. Hyvä lähin esimies.”

--

”Jaksoliikunta. Työpaikalta löytyy hyvä sali. Tosi hyvä ruoka. Hyvät työkaverit.”

Turvallisuuden taso voidaan nähdä täyttyvän pääosin, koska rajavartijat luottavat työnantajansa sekä pitävät työpaikkaansa varmana. Turvallisuuden tunne heijastelee myös palkkauksen kautta, joka rajavartijoiden mielestä on riittävällä tasolla koulutukseen ja työtehtäviin nähden. Aineistosta nousi esille myös, että peruspalkkaa pidetään riittävänä, koska se riittää täyttämään elämisen perustarpeet.

”Luotettava ja turvallinen työnantaja joka on tylsempi kuin rekry-videot kertoo.”

--

”Palkkaus on tehtäviin nähden hyvä, vaikka kehityskeskustelut ovatkin enemmänkin vain muodollisuus.”

Turvallisuuden tasossa kehitettäviä asioita ovat työskentelyolosuhteet ja työergonomia, jotka nousivat selkeänä heikkoutena esille aineistosta. Tuloksista kävi ilmi, että työskentelyolosuhteet aiheuttavat työmotivaation laskua, koska rajavartijat joutuvat suorittamaan rajatarkastuksia kaistatarkastuskopeissa. Tuloksista käy selvästi ilmi, että kaistatarkastuskoppien työergo-

nomia on puutteellinen ja aiheuttaa jo nyt etenkin fyysisiä ongelmia rajatarkastajille. Rajatarkastajat kritisoivat voimakkaasti sitä, miksei pääarakennuksissa olevia hyviä työergonomisia tiloja voida hyödyntää paremmin ja miksei kaistatarkastuskopeissa ole huomioitu paremmin työskentelyolosuhteita.

”Uudet kaistatarkastuskentät heikentävät tarkastusten laatua ja henkilöstön työhyvinvointia johtuen mm. vedosta, tuulesta, säästä yms. sekä koppien ergonomiasta. Myös alimiehityksestä sekä pakosta pitää niitä auki vaikka ei olisi tarvetta aiheutuu turhaa räsitusta henkilöstön hyvinvoinnille.”

--
”Työergonomia on surkea. Siellä missä paras työergonomia, niin niitä tiloja ei saa käyttää. Kuhan vain jotkut kulkee niin sehän se on tärkein.”

Sosiaaliset tarpeet muodostuvat työpaikalla Maslow'n mukaan esimerkiksi yhteishengestä, työilmapiiristä sekä hyvistä esimies-alaisuuhteista. Aineiston mukaan sosiaaliset tarpeet täyttyvät erityisen hyvin Rajavartiolaikoksessa. Hyvä työilmapiiri ja työkaverit nousivat korostuen esille rajavartijoiden mielipiteistä kysyttäessä työmotivaation muodostumisesta.

”Työilmapiiri eli työkaverit vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioon.”

--
”Hyvä henki työputken sisällä.”

Kritisointia jonkin verran rajavartijoiden keskuudessa aiheuttavat esimies-alaisuuhteet, jotka eivät kaikilta osin ole toimivia. Asematasolla suhteet ovat pääsääntöisesti kunnossa, mutta hallintoyksikkö tason johtamiseen rajavartijat ovat tyytymättömiä. Rajavartijat kokevat, että käskyissä ja linjauksissa ei huomioida eikä kuunnella riittävästi työntekijöitä ja heidän mielipiteitään.

”Työntekijän arvostus lähes nollassa. Esikunnassa päätökset tehdään miettimättä vaikutuksia työntekijään.”

4.2.2 ”Haasteita työnsisältöön!”

Merkityskategoriat ”Yksitoikkoinen työnsisältö” ja ”Urakehitysmahdollisuudet motivoivat” muodostivat yhdessä ”Haasteita työnsisältöön!”-kuvauskategorian. Rajavartijoiden vastauksissa oli selvästi tulkittavissa, että he kaipaavat vaihtelua työnkuvaansa ja he haluaisivat uusin työtehtävien kautta haasteita työnsisältönsä. Työnsisällön monotonisuus on yksi keskeisiä rajavartijoiden työmotivaation madaltajia.

Yksitoikkoinen työnsisältö

Maslow'n tarvehierarkian ylimmällä tasolla on työntekijän ”Itsensä toteuttamisen tarve”. Maslow'n mukaan tämän tarpeen tyydyttämiseen toimivat muun muassa urakehitysmahdollisuudet, työn ilo, tunne omasta osaamisesta ja kyvyistä sekä työntekoon sitoutuminen. Näitä kaikkia tekijöitä rajavartijat kritisoivat voimakkaasti. He kokevat esimerkiksi, ettei heillä ole mahdollisuutta kehittyä uralla riittävän nopeasti ja että rajatarkastustyö on yksitoikkoista, joka vie työstä ilon. Aineiston mukaan rajavartijat kokevat itse osaavansa työnsä hyvin, mutta positiivisen palautteen puuttuessa se lisää entisestään arvottomuutta.

”Jos tulevaisuudessa ei ole muuta tarjolla kuin passintarkastuksia niin ei kyllä kasetti kestä kopissa lopunikää istua. Täällä ollaan kun ei muutakaan ole.”

--

”Palautteen negatiivisuus, vaikka positiivistakin aika varmasti voisi antaa.”

Tulokset ovat tässä kohtaa yhtenevät myös uuden henkilöstön motivointimallin kanssa, jonka mukaisesti työntekijällä on tarve ymmärtää. Ymmärtämisen tarpeen mukaisesti työntekijät motivoituvat työstä, joka haastaa heidät ja mahdollistaa kasvamisen ja uuden oppimisen. Teorian mukaan, jos työntekijä tuntee tässä asiassa voimattomuutta, on suurena vaarana, että lahjakkaat työntekijät lähtevät pois organisaatiosta.

”Yksipuolinen tehtävä, henkilökohtaisesti ei herätä kiinnostusta olla nykyisessä tehtävässä 5v. päästä.”

Urakehitysmahdollisuudet motivoivat

Aineistosta nousi esille rajavartijoiden positiivinen ja odottava suhtautuminen tuleviin työtehtäviin. Vastauksissa ilmeni myös paljon kriittisiä kommentteja tehtäväkiertoa ja urakehityksiä kohtaan, mutta myös paljon luottamusta ja uskoa siihen, että työtehtävät monipuolistuvat työkokemuksen kasvaessa. Pääosin kriittisistä merkityksyksiköistä syntyi alakategoria ”Urakehitysmahdollisuudet motivoivat”, joka kertoo rajavartijoiden halusta saada monipuolisuutta, vastuuta ja kokemusta uusista tehtävistä.

”Lisätehtävät, jotka motivoivat jatkamaan.”

--

”Kuitenkin ne pienet mahdollisuudet edetä uralla, vaikka aikaa siihen menisi-kin.”

--

”Työmotivaatiota on lisännyt viimeaikaiset pienet ”pilkahdukset” mahdollisuuksista, päästä muihinkin tehtäviin (valvontapuolen paikkojen ja ulkomiesten määrän lisääminen).”

4.2.3 ”Työntekijä kaipaa arvostusta”

Aineistossa ilmenneet epäkohdat johtamisessa ja päätöksenteossa heijastelevat Maslow’n teorian toiseksi ylimmälle hierarkiatasolle, joka on ”Arvostuksen tarpeet”. Maslow’n mukaan työntekijä haluaisi arvostusta yhdessä asetettujen tavoitteiden, keskustelujen, palautteen sekä kehityskohteiden saavuttamisen arvioinnin kautta. Myös työntekijän palkitseminen lisäisi Maslow’n mukaan työntekijän arvostuksen tarpeen tyydyttämistä. Näissä tekijöissä on kuitenkin kerätyn aineiston mukaan suuria puutteita, koska rajavartijat kokevat arvottomuutta omassa organisaatiossaan. Arvottomuuden tunne näkyy hyvin monella tapaa niin päätöksentekoprosesseissa, työn sisällössä kuin myös työhyvinvoinnissa asti.

”Työntekijän arvostus välillä tasolla ”te olette vain työkaluja”. Ei juurikaan oteta itse työn suorittajia huomioon päätöksissä.”

--

”Työntekijän arvostus liittyy minun mielestä myös työhyvinvointiin. Eli ei ole tarpeeksi korkealla tasolla. Näennäisesti kysytään työntekijöiltä mielipidettä mutta kuitenkin päätöksissä sitä ei huomioida.”

--

”Vaikka tekisit kuinka hyvin työsi, et tule saamaan siitä mitään kiitosta ja jos ansaitset esimiehesi ja itsesi mielestä henkilökohtaisella palkanosalla jotain, et saa sitä.”

Uudessa henkilöstön motivointimallissa puhutaan arvostuksesta puolustamisen tarpeena. Puolustamisen tarpeen mukaisesti työntekijä haluaisi työnantajaltaan oikeutta, selviä tavoitteita ja aikomuksia mihin tähdätä. Työnantajien pitäisi sallia myös työntekijöiden ideoiden ja mahdollisuuksien esille tuonti ja toteuttaminen.

”Työntekijän mielipiteitä ei oteta huomioon/ei reagoida mielipiteisiin.”

--

”K-SR:n osalta työntekijöitä ei tunnuta arvostavan juuri ollenkaan tai ainakaan se ei näy, esim. siirtoja on hankala saada, koulutuksia ei juuri järjestetä tai niihin on mitättömän vähän paikkoja. Asioihin ei tunnu tulevan minkäänlaisia parannuksia, mikä varmasti aiheuttaa monen työntekijän lähdön toisiin hommiin.”

Perusarvona työhyvinvointi

Suomalaisten perusarvoihin kuuluvat hyvin vahvasti edelleen vastuulliset arvot. Vastuullisuus näyttäytyy myös hyvin monesti työnantajakuivatutkimuksissakin, joiden tuloksien mukaan työnantajalta odotetaan vastuunkantoa myös työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työskentelyolosuhteista (Valtiovarainministeriö 2009, 1.3.2016). Tähän tutkielmaan kerättyssä aineistossa käy ilmi, että rajavartijat kokevat työhyvinvoinnissa olevan parannettavaa. Rajavartijat käsittelevät työhyvinvoinnin erityisesti työskentelyolosuhteiden, työskentelyn mielekkyyden ja jous-

tavuuden kautta. Päätökset ja linjaukset, jotka heikentävät näitä edellä mainittuja tekijöitä, vaikuttavat voimakkaasti työntekijöiden viihtyvyyteen ja hyvinvointiin. Aikaisempien tutkimusten mukaan hyvinvoiva työntekijä on paras työntekijä organisaatiolleen. Työelämän laatu tuottaa tuloksellisuutta ja taas työn kokeminen tuloksellisena parantaa työelämän laatua. (Kannas ym. 2012.) Kysyttäessä rajavartijoilta Rajavartiolaitoksen vahvuuksia ja heikkouksia, varmentavat kysymyksestä saadut tulokset avoimia vastauksia puutteellisen työhyvinvoinnin osalta (Kuva 14.)

	Vahvuus	Heikkous	En osaa sanoa
RVL:n johtaminen	9	11	12
Johtaminen työyksikön sisällä	15	11	6
Työilmapiiri	27	1	4
Työkaverit	31	0	1
Perehdyttäminen	18	7	7
Henkilökunnan työhyvinvointi	8	14	10
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	8	15	9
Palkkaus	15	15	2
Luotettavuus	27	2	3

Kuva 14. Ote kysymyksestä 10. Mitkä ovat Rajavartiolaitoksen vahvuudet ja heikkoudet työnantajana?

4.3 Vertailu rekrytointivaiheen tuloksiin

Rajavartijan peruskurssi 19 rekrytointivaiheessa hakijoilta selvitettiin mielikuvia Rajavartiolaitoksesta työnantajana (Tarkempi esittely luku 1.1). Ennen tätä uutta lomakehaastattelua rajavartijat ehtivät kasvattaa työkokemustaan Rajavartiolaitoksen palveluksessa noin neljän vuoden ajalta. Uudelleen suoritettussa lomakehaastattelussa toistettiin kaksi kysymystä samanaikaisena tutkittavalle joukolle tulosten seurattavuuden vuoksi. Näiden tulosten vertailun avulla, voidaan havainnoida rajavartijoiden rekrytointivaiheen mielikuvien vastaavuutta todellisuuteen ja mahdollisia käsityksissä tapahtuneita muutoksia.

Ensimmäisenä vertailussa on kysymys ”Rajavartijan ammatissa minua kiinnostaa?”, jossa rajavartijat valitsivat kukin kolme kiinnostavinta asiaa Rajavartiolaitoksesta. Vastausvaihtoehdot olivat valmiiksi mietittyjä, mutta vastaajille tarjottiin myös vastausvaihtoehto ”jokin muu, mikä?”, jolla mahdollistettiin vastaajien omien käsitysten vapaa julkituonti. Tätä vasta-

usvaihtoehtoa Miettisen lomakehaastattelussa käytti vain kolme ja nyt uudelleen teetettynä vastausvaihtoehtoa ei käytetty ollenkaan. Vertailtavat taulukot tuloksista on esitetty tämän luvun lopussa. Tuloksia verratessa silmiinpistävää on, että Miettisen tuloksissa vastausten jakautuma on paljon laajempi kuin uudemmissa tuloksissa. Ero johtunee siitä, että rekrytointivaiheessa hakijalla on paljon mielikuvia työnantajastaan, muttei kuitenkaan täysin varmuutta todellisuudesta. Työkokemuksen jälkeen mielikuvat ovat muuttuneet todellisiksi ja kiinnostavat asiat ammatissa on helpompi luokitella.

Miettisen tuloksissa kolme kiinnostavinta asiaa Rajavartiolaitoksessa olivat monipuoliset työtehtävät, varma työpaikka ja luonnossa liikkuminen. Prosentuaalisesti tarkasteltuna kaikkien vastaajien kesken, monipuoliset työtehtävät kiinnostivat 51% kaikista vastaajista, varma työpaikka 40,5% ja luonnossa liikkuminen 35% vastaajista. Uudemmissa tuloksissa kolmen kärjen muodostivat järjestyksessään varma työpaikka, alhainen eläkeikä sekä jaetulla kolmannelle sijalla kansainvälisyys ja luonnossa liikkuminen. Prosentuaalisesti varma työpaikka kiinnosti peräti 97%, alhainen eläkeikä 44%, sekä kansainvälisyys ja luonnossa liikkuminen 40,5%. Rekrytointivaiheessa eniten kiinnostanut monipuoliset työtehtävät, tippuivat 51%:sta 31%:iin asti. Monipuolisten työtehtävien kiinnostuksen väheneminen on huomion arvoista, koska todellisuudessa Rajavartiolaitoksen työtehtävät monipuolistuvat jatkuvasti. Vastaukset kertovat osaltaan, että työtehtävien monipuolisuus ei käytännössä koske nuoren rajatarkastajan työnkuvaa. Tämä tulos tukee rajavartijoiden avoimissa vastauksissa ilmitullutta yksipuolista työnkuvaa sekä työnsisällön puuduttavuutta (ks. esim. 4.1.2 ”Pakkotahtista leimausta”).

Työkokemuksen myötä työpaikan varmuus on noussut entisestään rajavartijoiden keskuudessa (vuosi 2012 40,5%, vuosi 2015 97%). Tulos on työnantajan näkökulmasta erittäin positiivinen, huomioiden erityisesti tällä hetkellä työmarkkinoilla ja taloudessa vallitsevan epävarmaan tilanteen. Työpaikan varmuus on varmasti yksi tärkeimmistä tekijöistä, mitä kannattaa myös tulevaisuudessa painottaa erityisesti rekrytointiviestinnässä.

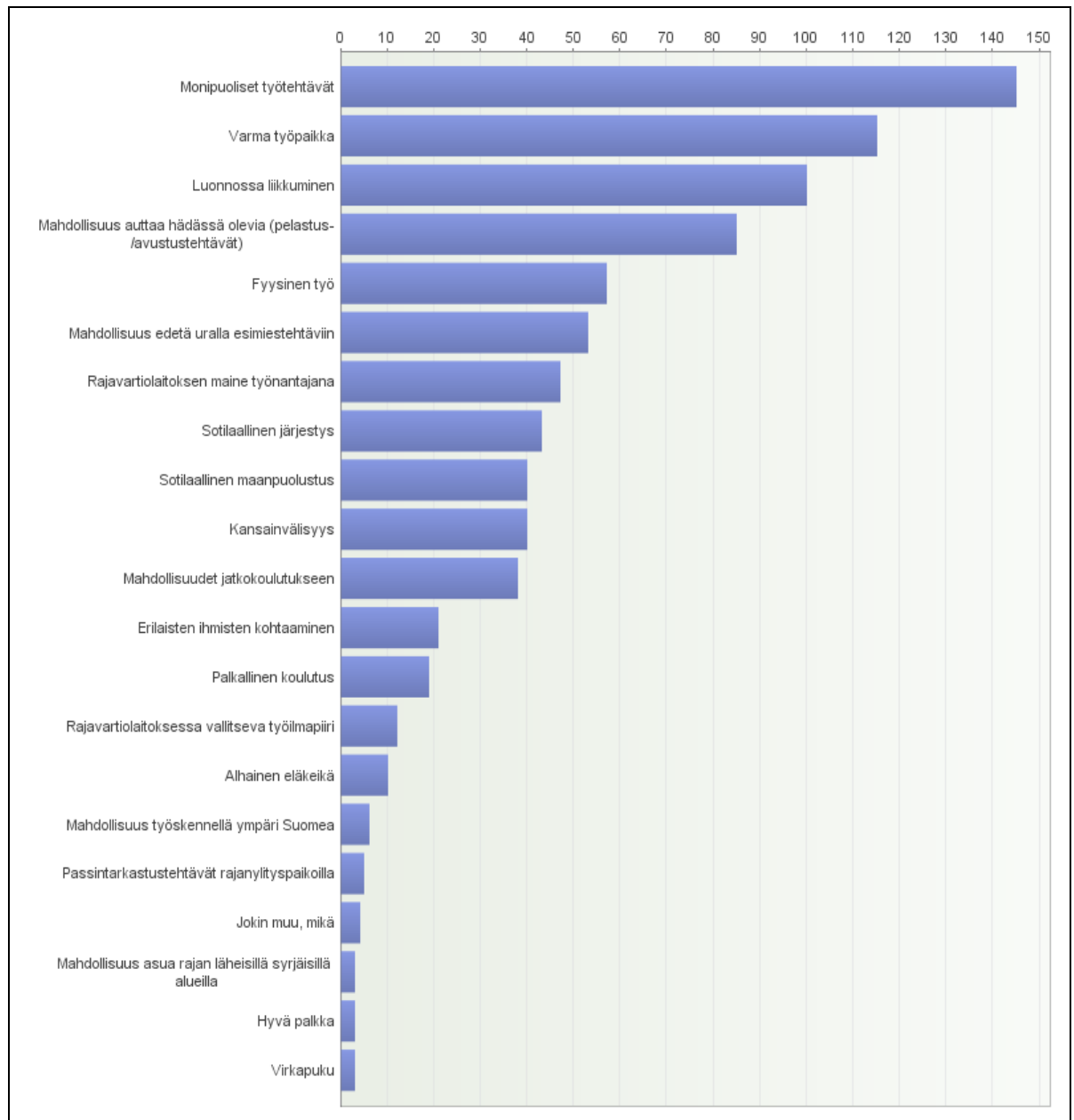
Hieman yllättäen luonnossa liikkuminen on prosentuaalisesti jopa hieman noussut tuloksissa rajavartijoiden työkokemuksen myötä (vuosi 2012 35%, vuosi 2015 40,5%). Tulosta analysoidessa on syytä huomioida, että tämän tutkielman lomakehaastatteluun vastanneista 87% työskenteli rajatarkastusten parissa. Tulos on siksi hieman yllätyksellinen, koska rajatarkastuksissa luonnossa liikkumista ei juuri tapahdu. Tuloksiin kuitenkin saattaa vaikuttaa se, että rajavartijat katsovat tulevaisuuteen toiveikkaina ja näkevät työkokemuksen lisääntymisen myötä mahdollisuuden päästä työskentelemään esimerkiksi rajojen valvontaan maalle tai me-

relle, jolloin luonnossa liikkuminen mahdollistuu. Tämänsuuntaiset odotukset olivat tulkittavissa avoimista vastauksista, jossa yhtenä työmotivaation säilymisen tekijänä rajavartijat kokivat pienet mahdollisuudet työnkuvan muuttumisesta monipuolisemmaksi (ks. esim. 4.2.2 ”Urakehitysmahdollisuudet motivoivat”).

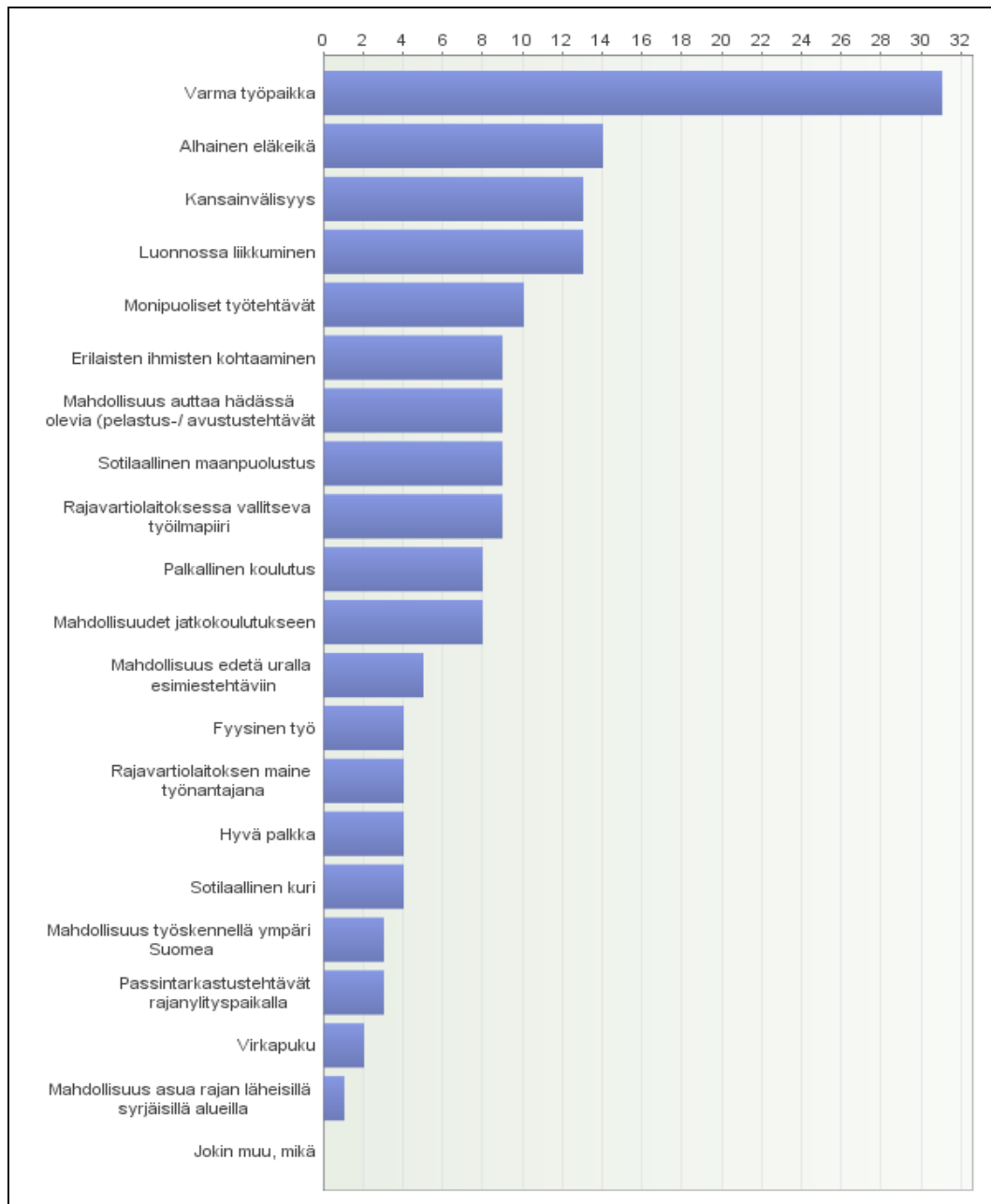
Alhainen eläkeikä on myös yksi merkittävän muutoksen kokenut kiinnostuksen kohde. Vuonna 2012 rekrytointivaiheessa vain 3,5% vastaajista pitivät alhaista eläkeikää kiinnostavana asiana Rajavartiolaitoksessa. Kuitenkin vuonna 2015 alhainen eläkeikä kiinnosti peräti 44% vastaajista. Prosentuaalisesti muutos työkokemuksen myötä on kova. Tulos kertonee eniten siitä, että rekrytointivaiheessa vastaajat ovat olleet pääosin nuoria ja innokkaita työelämään tulijoita, jolloin alhainen eläkeikä on ollut liian kaukainen asia ajateltavaksi eikä ole sen vuoksi herättänyt kiinnostusta vastaajissa. Työkokemuksen myötä moni on varmasti tehnyt omalla kohdallaan analyysia työnantajan hyvistä ja huonoista puolista ja osannut tällöin kiinnittää huomion paremmin myös pääsääntöisesti alhaisempaan eläkeikään kuin muilla työnantajilla.

Työnantajamaineen kehittäminen on varmasti yksi tärkeä haaste Rajavartiolaitokselle tulevaisuudessa. Miittisen tulosten perusteella töihin hakiessaan vastaajista vain 17% kokivat työnantajan maineen olevan kiinnostava asia rajavartijan työssä. Työkokemuksen myötä maineen kiinnostavuus on tippunut entisestään, aina 12,5% asti. Osittain heikkoa tulosta voidaan selittää sillä, ettei työnantajan mainetta pidetä merkityksellisenä asiana työnantajaa valittaessa ja työskentelyssä siellä. Väitteeseen on kuitenkin vaikea uskoa, koska aikaisemmista tutkimuksista löytyy monta esimerkkiä siitä, miten positiivinen työnantajan maine työmarkkinoilla ruokkii itse itseään ja houkuttelee yhä parempia työntekijöitä organisaatioon. Maineen merkityksestä on puhunut esimerkiksi Aula ja Heinonen ”Maineen uusi aalto”- kirjassaan, jossa he korostavat työnantajan maineen merkitystä. He kertovat muun muassa, että organisaatioilla menestystä konkreettisempi maineen hyvyyden vaikutus on työnantajamaine. Hyvämaineisiin yrityksiin halutaan töihin ja niissä on myös työntekijöiden pysyvyys paremmalla tasolla. (Aula ja Heinonen 2011, 21–24.)

Seuraavissa taulukoissa näkyvät molempien tutkielmien ”Rajavartijan ammatissa minua kiinnostaa?” -kysymysten tulokset. Ensimmäisenä on esitetty Miittisen vuoden 2012 tulokset ja seuraavassa vuonna 2015 saadut tulokset. Taulukkoja tulkittaessa on syytä huomioida vastaajien määrät, jotka olivat vuonna 2012 yhteensä 284 henkilöä ja vuonna 2015 32 henkilöä. Molemmista taulukoissa tulokset on esitetty vastaajien lukumäärien perusteella.



Kuva 15. "Rajavartijan ammatissa minua kiinnostaa?" (Miettinen, 2012).



Kuva 16. ”Rajavartijan ammatissa minua kiinnostaa?” (Kysymys toistettu 2015).

Toisessa vertailtavassa ja samanlaisena esitetystä kysymyksessä pyydettiin vastaajia arvioimaan kuinka hyvin esitetyt väitteet pitävät heidän mielestään paikkaansa. Vastausvaihtoehtoina olivat täysin samaa mieltä (sininen), jokseenkin samaa mieltä (vihreä), en osaa sanoa (punainen), jokseenkin eri mieltä (keltainen) sekä täysin eri mieltä (violetti).

Vuonna 2012 Miettisen tuloksien perusteella Rajavartiolaistosta voidaan pitää houkuttelevana, yhteistyökykyisenä, kansainvälisesti arvostettuna työnantajana, jossa vastaajat haluavat työskennellä eläkeikään asti. Vuonna 2015 rajavartijat kokevat Rajavartiolaitoksen turvallisen ja varmana työpaikkana. Tuloksista ilmenee myös käsitykset muihin työnantajiin verrattuna. Vuonna 2012 rekrytointivaiheessa Rajavartiolaisto on nähty houkuttelevampana paikkana

työskennellä kuin Poliisi, Tulli tai Puolustusvoimat. Huomioitavaa on, että vuonna 2015 poliisin työn houkuttelevuus on kasvattanut suosiotaan. Nyt peräti 37% vastaajista on jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä väitteen ”Rajavartiolaitos on houkuttelevampi työpaikka kuin Poliisi” kanssa.

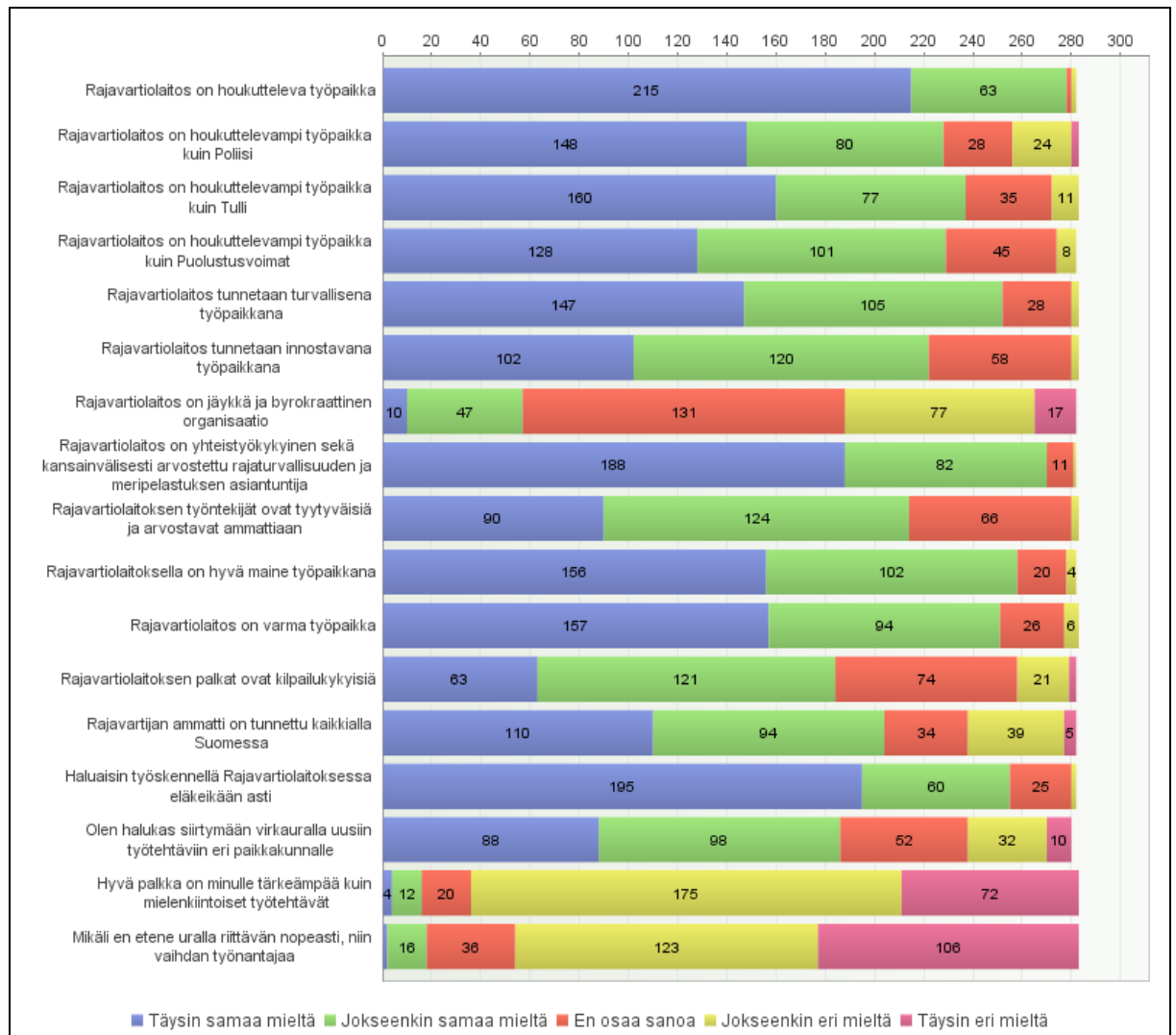
Avoimista vastauksista ilmi käyneet ongelmat työn monipuolisuudessa ja työn sisällössä heijastelevat varmasti työn houkuttelevuus kysymykseen jonkin verran. Poliisi on myös Rajavartiolaitosta aktiivisempi toimija mediassa ja julkisuudessa sekä on tietoisesti lähtenyt kasvattamaan mainettaan työnantajana ja työpaikkana viestinnän keinoin. Poliisihallituksen vuosille 2010–2013 julkaisemassa viestintästrategiassa muun muassa todettiin, että aiemmin tiedonkulkua on pidetty ongelmana niin kansalaisten keskuudessa kuin oman organisaation sisäisestikin. Tähän Poliisihallitus halusi muutosta erityisesti avaamalla toimintaansa enemmän organisaation ulkopuolelle. Poliisihallitus koki, että avoimuuden lisäämisellä he kykenevät avaamaan paremmin, mitä poliisi oikeasti tekee ja mitkä ovat sen toiminnan periaatteet, tavoitteet ja kehityskohteet. Poliisihallitus myös korostaa viestintästrategiassaan, että hyvällä viestinnällä voidaan vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja käyttäytymiseen, mutta sillä ei kuitenkaan pystytä muuttamaan mustaa valkoiseksi. (Poliisin viestintästrategia 2010–2013, 19.2.2016.) Rajavartioiden vastaukset antavat viitteitä siitä, että Poliisi on onnistunut viestintästrategian toteuttamisessa hyvin viime vuosina.

Rajavartiolaitoksen maineesta ja tunnettavuudesta osittain myös kertovat heikentyneet tulokset kohdassa ”Rajavartijan ammatti on tunnettu kaikkialla Suomessa”. Rekrytointivaiheessa vastaajista oli noin 72% täysin tai jokseenkin samaa mieltä asiasta. Työkokemuksen myötä vastaava luku on vain 10%. Tuloksista esille nousee myös se, että rajavartijat näkevät Rajavartiolaitoksen jäykkänä ja byrokraattisena organisaationa jo muutaman työvuoden jälkeen. Rajavartioiden mielikuvat ovat olleet täysin päinvastaiset töihin hakeutuessa, vain noin 20% oli silloin väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Muutaman työvuoden jälkeen 75% vastaajista koki työnantajan jäykäksi ja byrokraattiseksi. Samansuuntaiset havainnot ilmenivät myös rajavartioiden avoimissa vastauksissa. Avoimien vastauksien perusteella, rajavartijat muun muassa haluaisivat enemmän avoimuutta ja ääntänsä kuuluville päätöksenteossa (ks. esim. 4.1.3 ”Sotilasorganisaatio”).

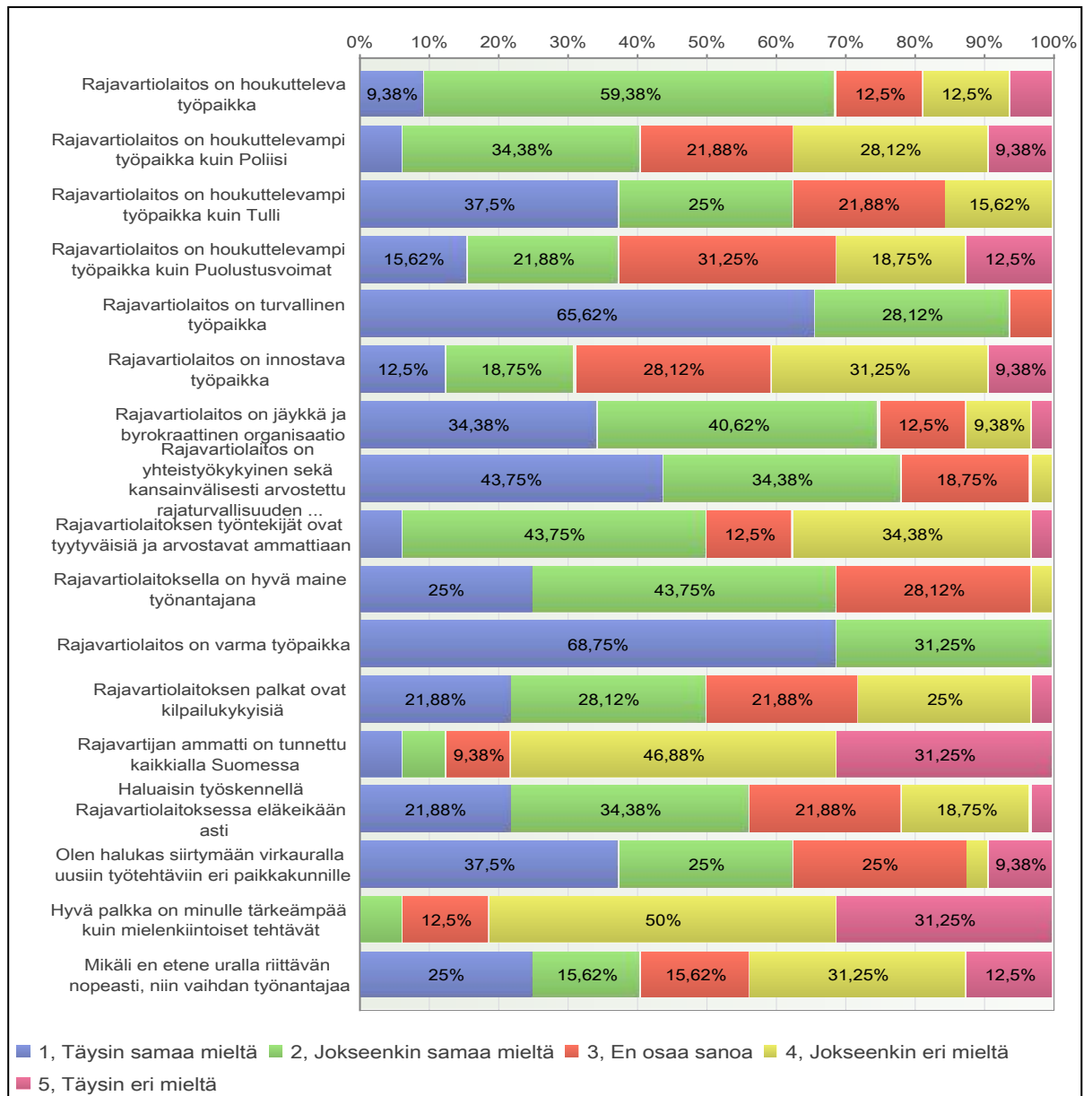
Rajavartiolaitoksen kannalta hälyttävintä on tietenkin tulosten heikentyminen kohdassa ”Haluan työskennellä Rajavartiolaitoksessa eläkeikään asti”. Rekrytointivaiheessa vastaajat olivat noin 90% täysin tai osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Uudelleen kysyttynä vuonna 2015

vastaavan kysymyksen lukema oli laskenut 56%. Noin 20% oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta. Tuloksista voidaan siis päätellä, että kyselyyn vastanneista 32 rajavartijasta, 6 henkilöä jollakin tasolla pohtii jossakin vaiheessa irtisanoutumista Rajavartiolaitoksen palveluksesta. Jos tähän lukuun huomioidaan vielä seitsemän vastaajaa, jotka eivät tässä vaiheessa osanneet kantaansa sanoa, kertovat lukemat karua kieltä työntekijöiden ajatuksista. Toisaalta nämä tulokset tukevat myös aikaisempia tutkimuksia siitä, että nykyinen työuransa aloittanut Y-sukupolvi poikkeaa huomattavasti aiemmista sukupolvista. Y-sukupolvi haastaa monella tapaa työnantajat, he haluavat työurilleen vaihtelua ja ovat myös rohkeampia vaihtamaan työnantajaa. Y-sukupolvi on tottunut nopeaan asioihin reagoimiseen ja aktiiviseen tapaan vaikuttaa niihin. Sen lisäksi, että työnantajan haaste on säilyttää työntekijät omassa organisaatiossa, on heidän säilytettävä hyvä työnantajamainen Y-sukupolvien sosiaalisissa verkostoissa. Työnantajien on tiedostettava, ettei uusi Y-sukupolvi ole välttämättä valmis työskentelemään kymmeniä vuosia samassa työsuhteessa. Mahdollisuudet ovat tietenkin olemassa pitkiin työsuhteisiin samalla työnantajalla, mutta Y-sukupolvi edellyttää tällöin, että pääsevät vaikuttamaan työpaikkansa työkuultuuriin, toimintatapoihin ja johtamiseen. (Ahonen ym. 2010, 23–24.) Valtaosa vastaajista voidaan luokitella ikänsä puolesta kuuluvan juuri tähän uuteen ja erilaiseen Y-sukupolveen.

Seuraavissa kuvissa on esitetty ensimmäisenä Miettisen keräämät tulokset vuonna 2012 ja jäljempänä vuonna 2015 kerätyt tulokset. Miettisen keräämissä tuloksissa taulukointi on esitetty vastaajien lukumäärien perusteella, uudemmassa taulukossa tulokset on esitetty suoraan prosentuaalisesti. Tuloksien luettavuuden ja yksinkertaistamisen takia vertailua suorittaessa Miettisen keräämien vastauksien lukumäärät on suhteutettu vastaajien kokonaismäärään ja näin saatu selville vertailukelpoinen prosentuaalinen lukema (vuonna 2012 Miettisen vastaajien kokonaismäärä 284 henkilöä).



Kuva 17. ”Arvioi miten hyvin seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?” (Miettinen, 2012).



Kuva 18. ”Arvioi miten hyvin seuraavat väitteet pitävät paikkaansa?” (Kysymys toistettu 2015).

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tulosten yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuskysymysten kautta. Alaluvuissa pohditaan rajavartioiden keskeisimpiä käsityksiä työstä ja työnantajastaan sekä tuodaan esille tuloksissa ilmi tulleita työnantajakuva ja työmotivaation kehittämisen osa-alueita.

5.1 Millainen on Rajavartiolaitoksen sisäinen työnantajakuva rajavartijan peruskurssi 19:n kokemana?

Tulosten perusteella keskeisimmät rajavartijan peruskurssi 19:n käsitykset työstään ja työnantajastaan liittyvät työn varmuuteen ja työnantajan luotettavuuteen. Työnsisällön yksipuolisuus nousee kehitettävimpänä osa-alueena esille tuloksista. Hierarkkinen ja byrokraattinen sotilasorganisaatio jakaa käsityksiä sen toimivuudesta puolesta ja vastaan. Toisaalta rajavartijat pitävät organisaation johtosuhteita ja toimintatapoja selkeänä, mutta taas toisaalta he kokevat arvottomuutta ja kykenemättömyyttä vaikuttaa päätöksentekoon tai organisaation toimintaan.

Käsitys siitä, että Rajavartiolaitos on luotettava ja varma työnantaja, on työnantajan näkökulmasta arvokas. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että varmuus työnjatkumisesta on erittäin tärkeä kriteeri työntekijän miettiessä eri työnantajavaihtoehtoja ja töiden vaihtamista. Esimerkiksi T-Median vuosittain suorittamissa työnantajakuvatutkimuksissa, valtio työnantajana on ollut suosituimpien työnantajien listauksessa kärjessä jo pitkään. T-Median tutkimusten mukaan valtio on kiinnostava työpaikka, jossa vastaajat arvostavat erityisesti työpaikan varmuutta ja turvallisuutta. (T-Media 2014, 15.12.2015.) Tähän tutkielmaan osallistuneista rajavartijoista valtaosa kuului ikänsä puolesta Y-sukupolveen (syntyneet vuosien 1980–1995 välillä). Aiemmissä tutkimuksissa on muun muassa havaittu, että tämä työmarkkinoille tullut uusi sukupolvi poikkeaa paljon edellisistä sukupolvista ja luo erityisiä haasteita työelämään ja työnantajille. Y-sukupolvi haastaa johtamisen avoimesti, eivätkä he pelkää lähestyä esimiestään hierarkian pelossa. He ovat tottuneet olemaan vanhempiensa huomion keskipisteinä ja sitä he vaativat myös esimiehiltään. Y-sukupolvi haluaa vuorovaikutteisen ja alati läsnä olevan esimiehen. Y-sukupolvi ei sitoudu niinkään työnantajaan vaan enemmänkin työhön. Tämän vuoksi työnantajien on tiedostettava, etteivät työsuhteet välttämättä ole enää niin pitkiä kuin ne aiemmilla sukupolvilla ovat olleet. Tällainen työntekijä saadaan parhaiten pidettyä organisaatiossa, jos hänet päästetään vaikuttamaan työpaikkansa työkuultuuriin, toimintatapoihin ja päätöksentekoon. (Ahonen ym. 2010.)

Susanna Kultalahti (2015, 10.1.2016) on myös tarkastellut väitöskirjassaan suomalaista Y-sukupolvea työelämässä ja selvittänyt Y-sukupolven työntekijöiden käsityksiä ja arvostuksia mielekkäästä työstä. Kultalahden mukaan Y-sukupolvelliset arvostavat työssään työilmapiiriä, sosiaalisia suhteita sekä vaativat esimieheltä arvostusta, kunnioitusta ja kuuntelemista. Tutkimuksen mukaan työssä oleva Y-sukupolvi ei arvosta niinkään palkkaa, vaan enemmän työn sisältöä. He kaipaavat työhönsä joustavuutta ja muun elämän yhteensovittamista. Y-sukupolvi ei pelkää työssään muutosta, vaan pikemmin muuttumattomuutta. He haluavat uusia, haasteellisempia työtehtäviä kehittyäkseen urallaan ja omassa ammatissaan. Kultalahden mukaan Y-sukupolven työn mielekkyys ilmenee työnantajan joustavuudella, arvostuksella, kunnioituksella, hyvällä yhteishengellä, vaihtelevilla työtehtävillä, kehittymisellä sekä oppimisella. Vaikka Y-sukupolvi on työelämässä aikaisempia sukupolvia haastavampi, Kultalahti korostaa, että heidän vaatimuksensa ja kritiikkinsä voivat kehittää koko työorganisaatiota eteenpäin.

Tässä tutkielmassa saadut tulokset kertovat samansuuntaista viestiä rajavartijoiden käsityksistä työstään ja työnantajastaan kuin Y-sukupolvesta tehdyt muut työelämä tutkimukset. Tuloksissa huolestuttavinta ovat työnsisällön suuret puutteet sekä ilmitulleet organisaatiota leimaavat byrokraattisuus ja joustamattomuus asioiden hoidossa. Vastauksissaan rajavartijat toivat selkeästi esille sen, että he haluavat työnsisällöltä uusia haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. Erityisesti rajatarkastusasemilla työnsisällön kehittämistä, joustavuutta päätöksenteoissa ja työntekijän arvostuksen lisäämistä kannattaa sen vuoksi vakavasti pohtia.

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategiassa muun muassa viestitään, että työnantaja kilpailussa Rajavartiolaitos pystyy tarjoamaan mielenkiintoisia, muun yhteiskunnan arvostamia työtehtäviä, joissa työntekijällä on jatkuva kehittymisen mahdollisuus. Lisäksi henkilöstöstrategiassa kerrotaan muun muassa, että henkilöstön sitoutumista lisätään tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuvan palkkajärjestelmän kautta. Henkilöstöstrategian yhden päämäärän mukaisesti Rajavartiolaitos haluaa olla kilpailukykyinen ja henkilöstöstään huolehtiva työnantaja. Houkuttelevuutta ja kilpailukykyä verrataan erityisesti valtion muihin turvallisuusaloihin nähden. (Rajavartiolaitos 2013.) Saaduista tuloksista löytyy selkeitä ristiriitoja Rajavartiolaitoksen toteuttaman henkilöstöstrategian kanssa, mistä voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, etteivät strategian mukaiset linjaukset kaikilta osin ole jalkautuneet vielä käytäntöön. Houkuttelevuutta ja kilpailukykyä erityisesti muihin turvallisuusalojen työnantajiin on pyrittävä kasvattamaan lähitulevaisuudessa. Tulosten perusteella esimerkiksi

poliisin työnsuosio on kasvanut voimakkaasti nuorten rajavartijoiden keskuudessa työelämävaiheen aikana (ks. kuva 18, s. 60)

5.2 Miten Rajavartiolaitoksen sisäistä työnantajakuvaa ja työmotivaatiota voidaan kehittää?

Tässä alaluvussa vastataan tutkielmassa asetettuihin alatutkimuskysymyksiin, jotka olivat ”Mitkä tekijät parantavat rajavartijoiden työmotivaatiota?” sekä ”Miten Rajavartiolaitoksen sisäistä työnantajakuvaa voidaan kehittää?”

Tuloksista nousi suurimpina kehityskohteina rajatarkastusasemien nuoremman rajatarkastajan työnsisällön kehittäminen, työntekijöiden arvostuksen parantaminen sekä vuorovaikutuksen ja avoimuuden lisääminen. Näillä kaikilla kehityskohteilla saataisiin lisättyä rajatarkastajien työmotivaatiota ja kehitettäisiin Rajavartiolaitoksen sisäistä työnantajakuvaa paremmaksi. Rajavartijat pitävät työnsisältöä erittäin yksipuoleisena ja osa heistä kokee jopa arvottomuuden tunnetta tehdessään päivästä toiseen samaa toistotyötä. Rajavartijat kokevat, että he haluaisivat erityisesti rajatarkastusaseman sisällä työnkiertoa eri tehtävien välillä. Aiemmin tässä tutkimusraportissa perehdyttiin tarkemmin nuoremman rajatarkastajan työjärjestyksessä määrättyihin työtehtäviin (ks. luku 2.3.3, s. 19), mutta kerätyn aineiston perusteella työnsisältö kohdistuu pääosin heillä vain passintarkastustehtäviin eikä työjärjestyksessä ilmi tulevaa työtehtävien monipuolisuutta koeta käytännössä. Rajavartijat toivoivat lisää työhönsä muun muassa hallinnollista tutkintaa, ajoneuvo- ja matkustusasiakirjatutkintaa sekä ulkovalvontatehtäviä.

Esimerkiksi Pohjois-Karjalan Rajavartiostossa Niiralan rajatarkastusasemalla rajavartijoiden työhön vaihtelevuutta ja haasteellisuutta on saatu työtehtävien jatkuvalla kierrättämisellä ja eri työvuoropituuksia hyödyntämällä. Aseman johdon näkemyksen mukaan rajavartijoiden työnvaihtelevuus on lisännyt työtehokkuutta, -laadukkuutta sekä -mielekkyyttä, jolloin sillä on ollut luonnollisesti vaikutuksia myös aseman tuloksellisuuteen. (M. Kettunen, henkilökohtainen tiedoksianto 3.3.2016.) Niiralan rajatarkastusasema on henkilömäärältään hieman pienempi kuin Kaakkois-Suomen rajatarkastusasemat, mutta tämänkaltainen työkierron kehittäminen olisi kokeilun arvoinen myös suuremmilla rajatarkastusasemilla.

Toinen selkeästi tässä tutkielmassa esille noussut teema koskee rajavartijoiden arvostuksen parantamista. Arvottomuuden tunne vaikuttaa rajavartijoilla moneen eri asiaan, kuten työntekoon, työn laadukkuuteen ja työhyvinvointiin. Rajavartijat kokevat, ettei heillä ole riittävästi

vaikuttamismahdollisuuksia eikä heitä kuunnella tarpeeksi päätöksenteossa. Suurin yksittäinen ilmi tullut asia oli uusi käyttöön otettu rajatarkastusmalli, joka rajavartijoiden mielestä on rakennettu asiakaslähtöisesti, eikä huomioiden perustyötä tekevien rajatarkastajien tarpeita. Uuden rajatarkastusmallin kehittämisen ja käyttöönoton rajavartijat tunsivat myös turhauttavaksi, koska kokivat, ettei asiassa kuunneltu tarpeeksi peruskenttätöytä tekevien mielipiteitä. Organisaation jokainen taso pitäisi hyödyntää paremmin jatkossa päätöksentekoprosesseissa, jotta tämänkaltaisilta tunnetiloilta vältyttäisiin.

Rajavartijoiden vastauksista ilmenee, etteivät he halua viedä keneltäkään johtajalta päätöksentekomahdollisuutta, mutta toivoivat johtajien huomioivan kenttätöntekijöitä paremmin tulevaisissa päätöksissä ja mahdollisuuksien mukaan osallistavan työntekijöitä enemmän hankkeiden ja päätöksentekoprosessien aikana. Vastauksista oli tulkittavissa, että rajavartijat kaipasivat päätöksentekoon enemmän avoimuutta ja joustavuutta. Tällä tavoin olisi mahdollista saada kaikki organisaatiotasot suunnitteluun ja työskentelyyn samojen päämäärien mukaisesti. Rajavartijat kertoivat myös, että he ymmärtäisivät tehdyt päätökset paremmin, jos ne heille perusteltaisiin jollakin tavalla.

Verratessa tutkielman tuloksia Maslow'n tarvehierarkiateoriaan voidaan havaita, että Maslow'n teorian alimmat tasot eli työntekijän perustarpeet tyydytetään yleensä hyvin Rajavartiolaitoksessa. Teorian mukaan, kun perustarpeiden täytyessä työntekijä tarvitsee työmotivaation ylläpitämiseen uusia virikkeitä. Nykyiset työntekijät eivät välttämättä ole enää niin turvallisuuksia kuin aiemmin, vaan pikemmin he kyllästyvät helposti rutiineihin ja haluavat muutoksia nopeammin. Tässä on suuri haaste Rajavartiolaitoksellekin tulevaisuuteen, miten organisaatio pystyisi paremmin antamaan työntekijöilleen haasteita ja mahdollisuuksia työurille ja osallistamaan työntekijöitä paremmin myös organisaation alatasoilla. Tästä problematiikasta kertoo hyvin erään rajavartijan vastaus kysymykseen ”Kokemukseesi perustuen luettele tärkeimmät yksittäiset tekijät, mitä sinun mielestäsi työnantajan tulisi huomioida uuden työntekijän aloittaessa työura?”:

”Ajatella henkilöä muuna kuin vain työkaluna, sekä tarjota tulevaisuudessa mahdollisuuksia kehittää itseään. Antaa myös päteville henkilöille oikea syy jäädä laitoksen palvelukseen (erikoistuminen, lisäkoulutus tms.)”

Arvottomuuden tunteen parantamiseen läheisesti linkittyy myös avoimuuden ja vuorovaikutuksen lisääminen organisaation sisällä. Avoimella viestinnällä ja aktiivisella vuorovaikutuksella voitaisiin poistaa kuilut päätöksentekijöiden ja työntekijöiden välistä ja epätietoisuudet

ja epäselvyydet saataisiin vähenemään. Toisaalta totuudenmukaisemmalla viestinnällä saataisiin uusille rajavartijoille luotua todenmukaisempi mielikuva rajavartijan työstä, eivätkä turhat odotukset toisi pettymyksiä.

Viestinnän parantaminen on nähty yhtenä kehittymiskohteena myös valtiovarainministeriön valtion työnantajakuvan kehitysehdotelmissa työntekijöiden työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin lisäksi. Valtion työnantajakuva 2009 arvioissa ja johtopäätöksissä (Valtiovarainministeriö 2009, 1.3.2016.) kehoitetaan perusviestinnässä viestittämään, että valtio on hyvä työnantaja ja pyrkimään samalla innostamaan työntekijöitä hakemaan töihin valtion palvelukseen. Perusviestintää kannattaa kuitenkin kohderyhmästä riippuen vahvistaa tukevalla viestinnällä, jossa tuodaan faktaperäisesti työnantajan vahvuuksia esille. Tämänkin tutkielman perusteella Rajavartiolaitoksen osalta tällaisia tosiasioita viestintään liitettäväksi voisivat olla työpaikan varmuus, työnantajan luotettavuus sekä hyvä työilmapiiri. Lisäksi, jos erityisesti rajatarkastusasemilla tulevaisuudessa saadaan työnkierto toimivammaksi, on mahdollisuus viestiä työn sisällön monipuolisuutta vakuuttavammin.

5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkielmassa tutkimusjoukkona toimi rajavartijan peruskurssi 19. Peruskurssilta valmistui yhteensä 78 rajavartijaa töihin Rajavartiolaitokseen. Tutkielman empiirisen aineiston keruuaikana, kesällä 2015, näistä rajavartijoista 74 oli tavoitettavissa kyselyyn. Kolme tavoittamatonta rajavartijaa olivat haastatteluhetkellä virkavapaalla ja yksi oli irtisanoutunut Rajavartiolaitoksen palveluksesta aiemmin. Syitä irtisanoutumiseen ei löytynyt, eikä yrityksestä huolimatta irtisanoutuneen tai virkavapaalla olleiden rajavartijoiden yhteystietoja saatu haastattelun suorittamiseksi käyttöön. (Tiedot hallintoyksiköiden henkilöstötoimistoista.) Rajavartijan peruskurssi 19:lle suoritettiin rekrytointivaiheessa kyselyhaastattelu heidän mielikuvistaan Rajavartiolaitoksesta työnantajana. Verratessa tämän tutkielman tuloksia rekrytointivaiheessa saatuihin tuloksiin on syytä huomioida, että rekrytointivaiheessa vastauksia ovat antaneet myös sellaiset henkilöt, jotka eivät läpäisseet valintakokeita. Vastaaajajoukon erilaisuus on syytä huomioida tarkastellessa erityisesti tutkimusraportin lukua 4.3 ”Vertailu rekrytointivaiheen tuloksiin”.

Tuloksia tarkastaessa on myös huomioitava, että valtaosa (noin 87%) tämän tutkielman kyselyhaastatteluihin osallistuneista rajavartijoista työskenteli haastatteluhetkellä rajatarkastustehävissä Kaakkois-Suomen rajavartiostossa. Saadut tulokset ja ilmitulleet käsitykset kertovat siis pääosin Kaakkois-Suomen rajavartioston rajatarkastusasemien tilanteesta. Toimintaympä-

ristöjen eroavaisuuksista johtuen tuloksia ei kannata lähteä yleistämään koskemaan kaikkia rajatarkastusasemia, vaan vertailtavuutta hakiessa tutkimus kannattaa kohdentaa koskemaan eri rajatarkastusasemia, eri hallintoyksiköissä.

Tutkielman empiirisen aineiston keruutavaksi valikoitui kyselyhaastattelun suorittaminen Webropol-palvelusovellusta hyödyntäen. Kyselyhaastattelu mahdollisti laajemman osallistujamäärän, jolla parannettiin myös tuloksien yleistettävyyttä ja luotettavuutta verrattuna yksittäisten haastattelujen tekoon. Haastattelulomake painotti avoimia vastauksia ja niillä saatiin kattava kokonaiskuva rajavartijan peruskurssi 19:n käsityksistä tutkittavista teemoista. Riittävän laaja ja kattava aineisto mahdollisti aineistonanalyysin fenomenografisesti, jossa keskityttiin haastateltavien käsityksien esille tuomiseen tutkijan toimiessa kokonaan analysointivaiheessa ulkopuolisena tarkkailijana. Fenomenografisesti suoritettua aineiston analyysin eri vaiheet tallennettiin tutkijan toimesta ja ne esitetään tämän tutkimusraportin liitteenä tuloksien luotettavuuden varmentamiseksi.

Kriittisesti arvioidessa tuloksia, on syytä pohtia laadullisen tutkimuksen ja fenomenografisen suuntauksen avoimuuden korostamista tiedonkeruuvaiheessa. Tyypillisimpinä tiedonkeruutilanteina fenomenografialle pidetään avoimia haastatteluita, mutta suuntauksen perinteet eivät myöskään poissulje kontrolloidumpien tiedonkeruutilanteiden järjestämistä. Tuloksien arvioinnissa on silti hyvä tiedostaa tutkielmassa käytetty tiedonkeruutapa. Haastattelulomakkeen testaamisella ja lomakkeen mukana lähetetyn tiedotteen avulla kysymykset saatiin kuitenkin muotoon, jossa epäselvyyksiltä vältyttiin. Vastaajat eivät ottaneet yhteyttä tutkijaan tiedonkeruuaikana, mikä myös viestittää haastattelulomakkeen ja kysymysten onnistumista yksiselitteisinä. Kerätyn aineiston vastauksista ei ollut myöskään havaittavissa mitään epäselvyyksiin viittaavaa.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Kilpailu hyvistä työntekijöistä työnantajien keskuudessa on jatkuvaa. Mielikuvat työstä ja työnantajasta ovat korostuneessa asemassa, kun henkilö miettii hakeutumistaan uuden työnantajan palvelukseen. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työnantajamaineen rakentaminen pitää aloittaa organisaation sisältäpäin, koska organisaation sisällä olevat työntekijät välittävät mielikuviaan työstään verkostoissaan jatkuvasti ulospäin (ks. esim. Pitkänen 2001).

Tämän tutkielman tulokset osoittivat sen, että ainakin Kaakkois-Suomen rajavartioston rajatarkastusasemilla on kehitettävää työntekijöidensä mielikuvien parantamisessa. Tässä tutkiel-

massa saatujen tuloksien perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä koko Rajavartiolaitoksen työnantajakuvasta ja maineesta, vaan tuloksien perusteella saa käsityksen Kaakkois-Suomen rajavartioston rajatarkastusasemilla työskentelevien nuorten rajatarkastajien mielikuvista ja käsityksistä. Käsitykset ovat vahvasti sidonnaisia toimintaympäristöön ja siksi käsityksien tutkiminen eri työtehtävien ja eri hallintoyksiköiden välillä organisaation kannalta olisi tärkeää. Tämän tutkielman empiirinen osuus olisi mielenkiintoista kohdentaa koskemaan esimerkiksi Pohjois-Karjalan rajavartioston Niiralan rajatarkastusasemaa ja selvittää heidän käsityksensä työstään, työmotivaatiosta ja työnantajastaan. Olisi arvokasta tietää, miten paljon Niiralan rajatarkastusasemalla toteutettava monipuolisempi työnkierto ja vaihtelevat työajat vaikuttavat käsityksiin työnantajastaan ja työntekijöiden työmotivaatioon.

Samalla tavalla vertailua olisi arvokasta tehdä merivartiostoon ja tutkia merirajavartijoiden käsityksiä työstään ja työnantajastaan. Toimintaympäristön luonteesta johtuen käsitykset olisivat todennäköisesti hieman poikkeavia. Käsitysten selvittäminen eri henkilöstöryhmien ja työtehtävien välillä olisi tärkeää myös rekrytoinnin näkökulmasta. Jos tuloksissa olisi huomattavia eroja, käsitykset tulisi ottaa huomioon myös rekrytointiviestinnässä ja sen kohdentamisessa. Rekrytointikampanjoissa voisi tällöin kiinnittää erityishuomion ilmi tulleisiin eri tehtävien vahvuuksiin ja viestintää voisi kohdentaa paremmin hakijaryhmästä riippuen, joko maatai meripuolelle tarkoitetuksi.

Työnantajakuvan tutkiminen olisi tärkeää myös ulkoisesti. Ulkoisen työnantajakuvan tutkimuksissa voisi esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla selvittää organisaation ulkopuolisten tahojen käsityksiä Rajavartiolaitoksesta työnantajana ja yhteistyökumppanina. Ulkopuoliset tahot voisivat olla esimerkiksi yhteistyökumppaneina toimivia organisaatioita, kuten Tulli, Poliisi ja Puolustusvoimat. Tämänkaltaisella tutkimuksella saataisiin arvokasta tietoa siitä, näkevätkö yhteistyökumppanit Rajavartiolaitoksen houkuttelevana työnantajana ja erityisesti niistä asioista, jotka johtavat heidän käsityksiinsä ja mielikuviinsa. Tutkimukseen voisi ottaa myös mukaan asiakkaiden näkemykset Rajavartiolaitoksesta, jolloin ulkoisesta työnantajakuvasta saisi muodostettua kokonaisvaltaisen kuvan. Asiakkaiden käsitysten ja mielikuvien kerääminen olisi helpoin toteuttaa rajatarkastusasemalla tai -asemilla tapahtuvana lyhyenä lomakehaastatteluna. Samalla kertaa saisi tuloksia myös siihen, miten Rajavartiolaitoksen työtä arvostetaan ja miten sitä kenties voisi kehittää asiakkaan näkökulmasta toimivammaksi ja joustavammaksi. Tällaisesta tutkimuksesta saatuja tuloksia olisi hedelmällistä verrata Rajavartiolaitoksen viestintästrategiaan, jolloin päästäisiin vertaamaan, kuinka hyvin strategian työnantajakuva visio ja käytännön todellisuus kohtaavat.

Yksi suuri tutkimuksen kohde olisi myös rakentaa Rajavartiolaitokselle oma mittari työnantajakuvaan mittaukseen. Mittarin avulla kysely olisi toistettavissa samankaltaisena vuosittain ja tällöin esimerkiksi tehdyt muutokset ja kehityshankkeiden onnistumiset olisi mahdollista varmentaa kyselyn avulla. Yhdenmukainen kyselyaineisto mahdollistaisi vertailun eri työasemien välillä ja negatiivisesti oireilevien työyksiköiden kehittämiseen voitaisiin löytää nopeammin apu, esimerkiksi hyvinvoivasta viereisestä työyksiköstä. Tutkimukset, joilla pyritään selvittämään organisaatioissa työskentelevien työntekijöiden käsityksiä työstään ja mahdollisuuksien mukaan parantamaan työskentelyolosuhteita, työviihtyvyyttä ja -motivaatiota, on aina sijoitus organisaation tulevaisuuteen. Ja toisaalta hyvin toteutetuilla, toistuvilla tutkimuksilla kehitetään myös työntekijöiden arvostuksen tunnetta, jota he tämänkin tutkielman tulosten perusteella kaipasivat lisää.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet

Ahonen, G. Hussi, T. Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Teoksessa Työpoliittinen Aikakausikirja 4/2010. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Ahtiainen, H. 2006. Rajavartiolaitos rekrytoi: Nuori tule rajalle – rajavartijaksi. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3.uudistettu painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine – Menestystekijä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Aula, P. & Heinonen J. 2011. Maineen uusi aalto. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Creswell, J. W. 2013. Qualitative Inquiry & research design: Choosing Among Five Approaches. 3rd edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Dunnette, M. D. & Kirchner, W. K. 1965. Psychology Applied to Industry, New York: Appleton-Century-Crofts.

Eskildsen, J., K., Kristensen, K. & Westlund, A., H. 2004. Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. Employee Relations, Vol. 26 Issue 2, 122–136.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Giorgi, A. 1999. A Phenomenological perspective on some phenomenographic results on learning. Journal of Phenomenological Psychology, Vol. 30 Issue 2, 68–93.

Heikkinen, R-L. & Laine, T. 1997. Tutkimuksen polulla. Teoksessa R-L. Heikkinen & T. Laine (toim.) Hoitava kohtaaminen. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hirsjärvi, S. 1985. Johdatus kasvatustilfilosofiaan. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

- Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä: teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Opettajankoulutuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kakkori, L. & Huttunen, R. 2010. Fenomenologia, hermeneutiikka ja fenomenografinen tutkimus. Saatavilla www-muodossa <http://users.utu.fi/rakahu/fenomenografia2011.pdf>. (Viitattu 25.2.2016).
- Kannas, L., Eskola, K., Välimaa, P. & Mustajoki, P. 2012. Virtaa. Terveys ja tutkimus. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Yliopistokustannus University Press Finland. Tampere: Gaudeamus Oy.
- Kjelin, E. & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Koski, K. 2013. Sisäinen työnantajakuva työntekijänäkökulmasta – Case Lemminkäinen Oyj. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 23.2.2016. http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130464/urn_nbn_fi_uef-20130464.pdf
- Koskinen, M. 2011. Fenomenografia tutkimuslähestymistapana. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimustavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kultalahti, S. 2015. Y-Sukupolvi haastaa esimiehet – pomon pitäisi olla kuin personal trainer. 30.11.2015. Saatavilla www-muodossa <http://www.uva.fi/fi/news/ysukupolvi/> (Viitattu 10.1.2016). Perustuen väitöskirjaan ”It’s so nice to be at work! Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work”. Vaasan yliopisto.
- Laine T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Marton, F. & Booth, S. 1997. Learning and awareness. Mahwah. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.
- Mehtonen, L. & Pönkänen, M. 1988. Tieteen historia ja kritiikki: Ajatuksia teemasta. Teoksessa K. Immonen (toim.) Tieteen historia – tieteen kritiikki. Turun yliopiston historianlaitos. Julkaisuja 19.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy .
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. laitos, 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miettinen, J. 2012. Rajavartiolaitoksen työnantajakuva rajavartijoiden rekrytoinnin näkökulmasta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 24.2.2016.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1>
- Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. N:o 85. Joensuun yliopisto.
- Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L-E. 2008. Employee Motivation: A Powerful New Model. Article. Harvard Business Review. July-August 2008 Issue.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Pinder, C. C. 1998. Work motivation in Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi – onnistu mielikuvamarkkinoilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ruohotie, P. 1983. Motivaatio ja työkäyttäytyminen. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. No 9. 1. Helsinki: Teollisuuden kustannus Oy.

Steenvall, J. 2000. Käskyläisestä toimijaksi: Valtion keskushallinnon virkamiehistön pätevyyden arvostuksen kehitys suurruhtinaskunnan ajan alusta 2000-luvulle. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 24.2.2016.

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67021/951-44-4852-9.pdf?sequence=1>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Uljens, M. 1989. Fenomengrafi – forskning om uppfattningar. Lund: Studentlitteratur.

Vaahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valtiovarainministeriö. 2009. Valtion työnantajakuva. Arvioita ja johtopäätöksiä. Saatavilla [www-muodossa http://urly.fi/Ap1](http://urly.fi/Ap1) (Viitattu 1.3.2016)

Vanhala, S. 1985. Strategic Management of Human Resources. An overview. Working Papers F-125. Helsinki School of Economics.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä: Helsinki.

Virtanen, J. 2010. Rajavartiolaitoksen koulutuskulttuurin rakentuminen – organisaatiokulttuurin ja pätevyysvaatimusten merkitys. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma. Viitattu 25.2.2016.

http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74252/E4058_VirtanenJYM_EUK62.pdf?sequence=1

Von Wright, G. H. 1970. Tieteen filosofian kaksi perinnettä. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja Nro 1. Helsingin yliopiston monistuspalvelu.

Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. 7th ed. New Jersey: Pearson.

Internet:

Kalliomäki, M. 2012. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena. Saatavilla www-muodossa <http://hanna.vilkkka.fi/wp-content/uploads/2011/12/Maarit-Kalliom%C3%A4ki-fenomenografia.pdf> (Viitattu 25.2.2016).

Koskimies, J. 2014. Hyvä työnantajakuva syntyy sisältäpäin. Saatavilla www-muodossa http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva_tyonantajakuva_syntyy_sisalta_pain.aspx (Viitattu 2.3.2016).

Poliisin viestintästrategia 2010–2013. Hyvä maine ansaitaan – Poliisin viestintästrategia. Saatavilla www-muodossa https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/15031_POLIISI_viestintastrategia_painettu.pdf?54b37f8e8c28d288 (Viitattu 19.2.2016).

Rajavartiolaitoksen strategia 2022. Rajavartiolaitos. Saatavilla www-muodossa <http://www.raja.fi/rajavartiolaitos/strategia> (Viitattu 30.1.2016).

Rajavartiolaitos, rajatarkastukset. 1.3.2016. Saatavilla www-muodossa <http://www.raja.fi/tehtavat/rajatarkastukset> (Viitattu 1.3.2016).

Rajavartiolaitos, tehtävät. 1.3.2016. Saatavilla www-muodossa <http://www.raja.fi/tehtavat> (Viitattu 1.3.2016).

Rajavartiolaitos turvaa sopeuttamisohjelmalla ydintoiminnot. 23.01.2013. RVLE tiedotteet. Saatavilla www-muodossa http://www.raja.fi/tietoa/tiedotteet/tiedotteet_rvle/1/0/rajavartiolaitos_turvaa_sopeuttamisohjelmalla_ydintoiminnot_39521 (Viitattu 10.2.2016).

The WorldBlu List. 2015. Saatavilla www-muodossa <http://www.worldblu.com/awardee-profiles/2015.php> (Viitattu 29.2.2016).

T-Media. 2015. T-Median työnantajakuva 2015-tutkimus: Reaktor on Suomen maineikkain työnantaja. Saatavilla www-muodossa <http://www.t-media.fi/t-median-tyonantajakuva-2015-tutkimus-reaktor-on-suomen-maineikkain-tyonantaja/> (Viitattu 15.12.2015).

T-Media. 2014. Työnantajakuva 2014: Valtio on suosituin työnantaja, peliyhtiöissä ja Googella paras ilmapiiri. Saatavilla www-muodossa <http://www.t-media.fi/tyonantajakuva-tiedote-2014/> (Viitattu 15.12.2015).

Työ- ja elinkeinoministeriö. 22.12.2015. Vuoden 2015 tiedotteet - Marraskuussa 342 100 työtöntä työnhakijaa. Saatavilla www-muodossa http://www.tem.fi/tyo/tiedotteet_työ?89506_m=119736 (Viitattu 1.2.2016).

Työturvallisuuslaki 738/2002. Saatavilla www-muodossa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14> (Viitattu 1.2.2016).

Valtioneuvoston asetus rajavartiolaitoksesta. 651/2005. Saatavilla www-muodossa <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050651> (Viitattu 31.1.2016).

Julkaisemattomat lähteet

Hakijan opas. 2011. Rajavartijan peruskurssi. Raja- ja merivartiokoulu. Aineisto tutkijan hallussa.

Imatran rajatarkastusaseman työjärjestys, 1.6.2015–31.12.2018. Määräys 341/08/2015. Imatran rajatarkastusasema.

P-KRE, Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma vuodelle 2015. Ak 3462/15/2014. Pohjois-Karjalan rajavartiosto.

Rajavartiolaitoksen palkkausjärjestelmä. RVLPTARKVES 22.4.2005. Rajavartiolaitos.

Rajavartiolaitoksen henkilöstösuunnittelu. Henkilökierto. Sisäinen tiedote. Julkaistu intrassa. <http://intra.raja.fi/toimintamme/rvle/henkilostojohtaminen/henkilöstösuunnittelu> (Viitattu 16.2.2016).

Rajavartiolaitoksen työhyvinvointi. Sisäinen tiedote. Julkaistu intrassa. <http://intra.raja.fi/toimintamme/rvle/henkilöstöjohtaminen/työhyvinvointi> (Viitattu 19.2.2016).

Rajavartiolaitoksen viestintästrategia 2007. Rajavartiolaitos.

RMVK henkilöstötoimisto. Luettelo rajavartija peruskurssi 19:a valmistuneista rajavartijoista. Aineisto tutkijan hallussa.

Rajavartiolaitos. 2013. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia 2022. Kopijyvä Oy.

Rajavartiolaitos. 2014a. Rajavartiolaitoksen henkilöstösuunnitelma 2014–2023. RVLE:n suunnitelma 11.02.2014, RVLDno/2014/292.

Rajavartiolaitos. 2014b. Pehdyttäminen Rajavartiolaitoksessa. RVLE:n määräys 09.06.2014, RVLDno/2013/3423. RVLPAK B.25.

Rajavartiolaitos. 2006. Rajavartiolaitoksen palkitsemis-, lahja - ja muistoesineet. RVLE:n määräys 29.03.2006, 132/13/2006. RVLPAK A.16.

Rajavartiolaitos. 2011. Rajavartiolaitoksen varhaisen välittämisen malli. RVLE:n määräys 27.4.2011, 697/15/2011. RVLPAK B.15.

LIITTEET

- Liite 1. Esimerkki aineiston analyysista.
- Liite 2. Saateviesti kyselyyn osallistuvalla.
- Liite 3. Haastattelulomake (Muokattu pienentämällä vastaustilaa).
- Liite 4. Vastauksien taulukot

ESIMERKKI AINEISTON ANALYYSISTA**Teema-alue 1: Käsitteitä työnantajasta?****VAIHE 1: Merkityksiköt**

1. työntekijöiden mielipidettä ei kuunnella
2. jäykkä organisaatio
3. ei mennä tarpeeksi kehityksen mukana
3. liikaa hehkutusta ennen töihin tuloa
4. Todellisuudessa työ ei ole vaihtelevaa ja mahdollisuus siirtoihin on olematon
5. hyvänä puolena on varmuus työnantajana ja palkanmaksajana
6. olin siinä uskossa, että työuralla olisi paremmat mahdollisuudet kouluttaa itseään työn ohessa ja edetä virkauralla asteittain
7. paljon monipuolisempi tehtäväkenttä, kuin oli omassa tiedossa
8. mainoksissa tätä kutsutaan mahdollisuuksien rajaksi, mutta totuus on aivan toinen
9. eteneminen uralla on vaikeaa
10. kaikki korulauseet ovat karsiutuneet pois
11. päätökset tehdään kynäpyörittäjien toimesta
12. tehdyt linjaukset eivät tue tehokasta rajatarkastamista
13. puretaan jonoja
14. Koko suoritusarviointijärjestelmä on täysin turha, sillä nostorajat tulee vartiosto-tasolta
15. uskoin RVL tarjoavan monipuolisempia, haastavampia ja mielenkiintoisempia tehtäviä
16. Työnteko on enemmän puurtamista kuin kurssilla on annettu ymmärtää
17. Sain aivan erilaisen kuvan rajavartiolaitoksesta kun hakeuduin peruskurssille. Nyt kun olen muutaman vuoden ollut talossa niin mielikuva ei ainakaan ole muuttunut positiivisempaan suuntaan
18. monipuolisuus ei täsmää
19. ajattelin asioiden sujuvan huomattavasti jouhevammin
20. töihin tulon jälkeen olen positiivisesti yllätynyt miten hyvin eri koulutuksiin on mahdollista päästä
21. paljon mahdollisuuksia suuntautua eri työtehtäviin
22. käsitykseni on muuttunut huonompaan suuntaan johtuen pääasiassa henkilöstöpolitiikasta ja johtamisesta
23. sotilaallinen
24. perustyöntekijän arvostus lähes nollassa
25. Esikunnassa päätökset tehdään miettimättä vaikutuksia työntekijöihin
26. surkea henkilöstöhallinto
27. annetaan käskyjä joita ei nykyisten vuorovahvuuksien puitteissa voida noudattaa
28. Markkinoidaan "mahdollisuuksien rajana". Todellisuudessa mahdollisuudet päästä eri tehtäviin ovat melko pienet
29. rajatarkastusten nopeaa tahtia korostetaan enemmän kuin tarkkuutta
30. laitos vastasi odotuksiani positiivisessa mielessä
31. vakaa ja hyvä työnantaja
32. samaa rajatarkastushommaa
33. RVL viestittää median kautta rehellisesti
34. medianäkyvyys on suurempaa kuin ennen
35. rekryvideoissakin lyödään nykyisin leimoja eikä lennetä helikopterilla
36. rajatarkastusten osuutta ei korosteta ulospäin
37. siirrot ovat vaikeita
38. mahdollisuuksien raja (heh heh)
39. rekrytointi videot eivät vastaa todellisuutta, johon henkilöstöä rekrytoidaan eli rajatarkastustehtäviin
40. rikostorjunta puuttuu ulospäin viestinnässä
41. annetaan ehkeämpi kuva mitä todellisuudessa on
42. Mahdollisuuksien raja. Mahdollisuuksia päästä mielenkiintoisiin tehtäviin, mutta epätodennäköistä
43. työ ei ole vaihtelevaa
44. aika väritettyä työnantajakuva
45. monipuolisuus ei täsmää
46. ulkopuolisilla ei välttämättä minkäänlaista kuvaa työstä
47. Pr puolta ja tiedotusta voisi kehittää
48. työnantajakuva hyvä, mutta mainonnassa ja rekrytoinnissa annetaan hieman vääränlaista kuvaa
49. kuva ulospäin joka tilanteessa viimeisen päälle kunnossa. Mutta kun katsoo kaikkea kuplan sisältä voi totuus olla aivan jotakin muuta
50. Mainoksissa kävellään rajalla, lennetään helikopterilla, ajellaan veneillä ja ammutaan. Lyhyt pätkä rajatarkastuksia
51. rekrytointi uusiksi
52. ei anneta oikeaa kuvaa niille jotka eivät tiedä RVL:sta mitään

53. passinleimuutahan tämä suurimmaksi osaksi on
54. perustyö on samaa toistotyötä päivittäin
55. hakata pakkotahtisesti leimaa
56. propagandavideot antavat kuvan monipuolisesta sotilasammattista
57. mahdollisuuksien raja ei pidä paikkaansa
58. työntekijät eivät voi vaikuttaa tulevaisuuden tehtäviin
59. työnantajakuva on ulospäin huomattavasti toiminnallisempi
60. passintarkastajantöitä ei tuoda esiin
61. varma työpaikka epävakaana aikana
62. hyvät työkaverit
63. alhainen eläkekä
64. monipuolisuus
65. mahdollisuus päästä toisiin tehtäviin
66. pienet ura kehitys mahdollisuudet
67. joustamaton
68. hyvä työilmapiiri
69. luotettava
70. turvallinen
71. tylsempi kuin rekry-videot kertoo
72. helppo duuni
73. hyvä palkka
74. työpaikkana erittäin varma
75. työ on välillä puuduttavan yksitoikkoista
76. tili tulee joka kuukausi
77. kaikkialla muuallakin on parantamisen varaa
78. varma palkanmaksaja, varma työpaikka
79. saatava palkka riittää kattamaan elämisen kulut
80. erittäin monipuolisia työtehtäviä
81. kertoisin rehellisesti myös epäkohdat, enkä loisi liikoja odotuksia
82. varma työpaikka x10
83. luotettava työnantaja
84. monipuoliset työtehtävät
85. kertoisin mitä odottaa ja mihin varautua
86. hyvät edut
87. kohtuullinen palkka
88. työ voi olla mielenkiintoista, se riippuu itsestä
89. erittäin hyvät työkaverit
90. yksityisiin työnantajiin verrattuna kaikki on vakaammalla pohjalla
91. työnteke mukavampaa koska työkuvaan ei varsinaisesti liity raha
92. vuorotyöhelveti
93. yksitoikkoinen työnkuva
94. yksitoikkoista istuvaa työtä
95. pitkät työvuorot
96. työnantajakuva ei vastaa todellisuutta
97. ei kukaan jaksa liukuhihnaduunia päivästä toiseen
99. haaveilen pääsystä oikeisiin töihin
100. varma työpaikka jossa ei välttämättä tehdä samaa työtä eläkeikään asti
101. toistaiseksi alhainen eläkekä
102. jos joskus pääsisi muihin tehtäviin
103. itse pystyy vaikuttamaan työnsisältöön
104. mahdollisuus joskus päästä toisiin tehtäviin
105. palkkaus on tehtäviin nähden hyvä
106. esikunta päättää miten paljon kukin saa kehittyä
107. palkka ok koulutukseen nähden
108. mahdollisuudet uralla etenemiseen
109. joustamattomuus
110. teetään lisää töitä - muttei lisää korvausta
111. pakkotahtisuus
112. työntekijän mielipiteiden huomiotta jättäminen
113. älyttömät linjaukset tietyissä asioissa kenellä ei ole operatiivista kokemusta

114.	toivottavasti tulevaisuuden johtajat elivät tässä päivässä
115.	jäykkää byrokratiaa
116.	työolosuhteet huonot
117.	vaihto toisiin tehtäviin tuntuu olevan vaikeaa
118.	joustamaton tehoton organisaatio
119.	jos tulevaisuudessa ei ole tarjolla kuin passintarkastuksia niin ei kyllä kasetti kestä kopissa lopunkää istua
120.	palkkarakenteen kehittyminen hidasta
121.	kaikki päätökset tehdään asiakaslähtöisesti
122.	yksipuolinen tehtävä, ei herätä kiinnostusta olla nykyisessä tehtävässä 5v. Päästä
123.	"liukuhihna"leimaaminen
124.	jos olisin tiennyt, että n. 95% työstä on istumista, kolmen kysymyksen kysymistä ja leimaamista, en todennäköisesti olisi hakeutunut RVL:n peruskurssille.

VAIHE 2: Merkityskategoriat

<u>Mahdollisuuksien raja ei täsmää?</u>	
4.	Todellisuudessa työ ei ole vaihtelevaa ja mahdollisuus siirtoihin on olematon
7.	paljon monipuolisempi tehtäväkenttä, kuin oli omassa tiedossa
8.	mainoksissa tätä kutsutaan mahdollisuuksien rajaksi, mutta totuus on aivan toinen
19.	monipuolisuus ei täsmää
21.	töihin tulon jälkeen olen positiivisesti yllätynyt miten hyvin eri koulutuksiin on mahdollista päästä
22.	paljon mahdollisuuksia suuntautua eri työtehtäviin
29.	Markkinoidaan "mahdollisuuksien rajana". Todellisuudessa mahdollisuudet päästä eri tehtäviin ovat melko pienet
38.	siirrot ovat vaikeita
39.	mahdollisuuksien raja (heh heh)
43.	Mahdollisuuksien raja. Mahdollisuuksia päästä mielenkiintoisiin tehtäviin, mutta epätodennäköistä
44.	työ ei ole vaihtelevaa
46.	monipuolisuus ei täsmää
58.	mahdollisuuksien raja ei pidä paikkaansa
65.	monipuolisuus
66.	mahdollisuus päästä toisiin tehtäviin
81.	erittäin monipuolisia työtehtäviä
85.	monipuoliset työtehtävät
100.	haaveilen pääsystä oikeisiin töihin
103.	jos joskus pääsisi muihin tehtäviin
105.	mahdollisuus joskus päästä toisiin tehtäviin
109.	mahdollisuudet uralla etenemiseen
118.	vaihto toisiin tehtäviin tuntuu olevan vaikeaa
123.	yksipuolinen tehtävä, ei herätä kiinnostusta olla nykyisessä tehtävässä 5v. Päästä
125.	jos olisin tiennyt, että n. 95% työstä on istumista, kolmen kysymyksen kysymistä ja leimaamista, en todennäköisesti olisi hakeutunut RVL:n peruskurssille.

Puuduttava työnsisältö

6.	olin siinä uskossa, että työuralla olisi paremmat mahdollisuudet kouluttaa itseään työn ohessa ja edetä virkauralla asteittain
14.	puretaan jonoja
16.	uskoin RVL tarjoavan monipuolisempia, haastavampia ja mielenkiintoisempia tehtäviä
17.	Työnteko on enemmän puurtamista kuin kurssilla on annettu ymmärtää
33.	samaa rajatarkastushommaa
54.	passinleimuutahan tämä suurimmaksi osaksi on
55.	perustyö on samaa toistotyötä päivittäin
56.	hakata pakkotahtisesti leimaa
72.	tylsempi kuin rekry-videot kertoo
73.	helppo duuni
76.	työ on välillä puuduttavan yksitoikkoista
89.	työ voi olla mielenkiintoista, se riippuu itsestä
92.	työnteko mukavampaa koska työkuvaan ei varsinaisesti liity raha
93.	vuorotyöhelvetti

94.	yksitoikkoinen työnkuva
95.	yksitoikkoista istuvaa työtä
96.	pitkät työvuorot
99.	ei kukaan jaksa liukuhihnaduunia päivästä toiseen
104.	itse pystyy vaikuttamaan työnsisältöön
112.	pakkotahtisuus
117.	työolosuhteet huonot
120.	jos tulevaisuudessa ei ole tarjolla kuin passintarkastuksia niin ei kyllä kasetti kestä kopissa lopunikää istua
124.	"liukuhihna"leimaaminen

Varma palkka palkintona

15.	Koko suoritusarvointijärjestelmä on täysin turha, sillä nostonrajat tulee vartiosto-tasolta
25.	perustyöntekijän arvostus lähes nollassa
64.	alhainen eläkeikä
67.	pienet ura kehitys mahdollisuudet
74.	hyvä palkka
77.	tili tulee joka kuukausi
79.	varma palkanmaksaja, varma työpaikka
80.	saatava palkka riittää kattamaan elämisen kulut
87.	hyvät edut
88.	kohtuullinen palkka
102.	toistaiseksi alhainen eläkeikä
106.	palkkaus on tehtäviin nähden hyvä
108.	palkka ok koulutukseen nähden
121.	palkkarakenteen kehittyminen hidasta

Hyvä työilmapiiri

63.	hyvät työkaverit
69.	hyvä työilmapiiri
90.	erittäin hyvät työkaverit

Viestinnän on oltava totuudenmukaista

3.	liikaa hehkutusta ennen töihin tuloa
10.	kaikki korulauseet ovat karsiutuneet pois
18.	Sain aivan erilaisen kuvan rajavartiolaitoksesta kun hakeuduin peruskursseille. Nyt kun olen muutaman vuoden ollut talossa niin mielikuva ei ainakaan ole muuttunut positiivisempaan suuntaan
31.	laitos vastasi odotuksiani positiivisessa mielessä
34.	RVL viestittää median kautta rehellisesti
35.	medianäkyvyys on suurempaa kuin ennen
36.	rekryvideoissakin lyödään nykyisin leimoja eikä lennetä helikopterilla
37.	rajatarkastusten osuutta ei korosteta ulospäin
40.	rekrytointi videot eivät vastaa todellisuutta, johon henkilöstöä rekrytoidaan eli rajatarkastustehtäviin
41.	rikostorjunta puuttuu ulospäin viestinnässä
42.	annetaan hehkeämpi kuva mitä todellisuudessa on
45.	aika väritettyä työnantajakuva
47.	ulkopuolisilla ei välttämättä minkäänlaista kuvaa työstä
48.	Pr puolta ja tiedotusta voisi kehittää
49.	työnantajakuva hyvä, mutta mainonnassa ja rekrytoinnissa annetaan hieman väärienlaista kuvaa
50.	kuva ulospäin joka tilanteessa viimeisen päälle kunnossa. Mutta kun katsoo kaikkea kuplan sisältä voi totuus olla aivan jotakin muuta
51.	Mainoksissa kävellään rajalla, lennetään helikopterilla, ajellaan veneillä ja ammutaan. Lyhyt pätkä rajatarkastuksia
52.	rekrytointi uusiksi
53.	ei anneta oikeaa kuvaa niille jotka eivät tiedä RVL:sta mitään
57.	propagandavideot antavat kuvan monipuolisesta sotilasammattista
60.	työnantajakuva on ulospäin huomattavasti toiminnallisempi
61.	passintarkastajantöitä ei tuoda esiin
82.	kertoisin rehellisesti myös epäkohdat, enkä loisi liikoja odotuksia
86.	kertoisin mitä odottaa ja mihin varautua
97.	työnantajakuva ei vastaa todellisuutta

Päätöksenteosta puuttuu avoimuus

1. työntekijöiden mielipidettä ei kuunnella
2. jäykkä organisaatio
3. ei mennä tarpeeksi kehityksen mukana
12. päätökset tehdään kynäpyörittäjien toimesta
13. tehdyt linjaukset eivät tue tehokasta rajatarkastamista
20. ajattelin asioiden sujuvan huomattavasti jouhevammin
23. käsitykseni on muuttunut huomontaan suuntaan johtuen pääasiassa henkilöstöpolitiikasta ja johtamisesta
24. sotilaallisuus
26. Esikunnassa päätökset tehdään miettimättä vaikutuksia työntekijöihin
27. surkea henkilöstöhallinto
28. annetaan käskyjä joita ei nykyisten vuorovahvuuksien puitteissa voida noudattaa
30. rajatarkastusten nopeaa tahtia korostetaan enemmän kuin tarkkuutta
107. esikunta päättää miten paljon kukin saa kehittyä
111. teetään lisää töitä - muttei lisää korvausta
113. työntekijän mielipiteiden huomiotta jättäminen
114. älyttömät linjaukset tietyissä asioissa kenellä ei ole operatiivista kokemusta
115. toivottavasti tulevaisuuden johtajat elävät tässä päivässä
116. jäykkää byrokratiaa
122. kaikki päätökset tehdään asiakaslähtöisesti

Varmuus ja luotettavuus

5. hyvänä puolena on varmuus työnantajana ja palkanmaksajana
32. vakaa ja hyvä työnantaja
62. varma työpaikka epävakaana aikana
70. luotettava
71. turvallinen
75. työpaikkana erittäin varma
83. varma työpaikka x10
84. luotettava työnantaja
91. yksityisiin työnantajiin verrattuna kaikki on vakaammalla pohjalla
101. varma työpaikka jossa ei välttämättä tehdä samaa työtä eläkeikään asti

Heikot vaikuttamismahdollisuudet

9. eteneminen uralla on vaikeaa
59. työntekijät eivät voi vaikuttaa tulevaisuuden tehtäviin
68. joustamaton
78. kaikkialla muuallakin on parantamisen varaa
110. joustamattomuus
119. joustamaton tehoton organisaatio

VAIHE 3: Kuvauskategoriat**"Varma ja luotettava työnantaja"**

Varma palkka palkintona

Varmuus ja luotettavuus

Hyvä työilmapiiri

"Pakkotahtista leimausta"

Mahdollisuuksien raja ei täsmää?

Viestinnän on oltava totuudenmukaista

Puuduttava työnsisältö

"Sotilasorganisaatio"

Päätöksenteosta puuttuu avoimuus

Heikot vaikuttamismahdollisuudet

SAATEVIESTI KYSELYYN OSALLISTUVALLE

Terve,

Opiskelen sotatieteiden maisterikurssi 5:llä ja teen tutkimusta opintoihin liittyen Rajavartiolaitoksen sisäisestä työnantajakuvasta. Teidän kurssillenne (PK 19) on tehty jo vastaavaa tutkimusta valintakoe vaiheessa, joten tämän tutkimuksen päätarkoituksena on selvittää onko työkokemuksenne muuttanut käsityksiänne Rajavartiolaitoksesta työnantajana. Osallistumalla kyselyyn pystytte vaikuttamaan siihen, miten Rajavartiolaitos voisi kehittää sisäistä työnantajakuvaansa ja tekemään itsestään paremman työnantajan.

Kyselyn tuloksien raportoinnissa noudatetaan ehdotonta luottamusta, eikä niistä voida tunnistaa vastaajien henkilöllisyyksiä. Tutkimuksen onnistumisen kannalta olisi erityisen tärkeää saada selville teidän kokemuksia ja käsityksiä käsiteltävistä aiheista, joten pyrkikää vastauksissanne kirjoittamaan avoimia tuntemuksianne julki. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 10min. Vastausaikaa on elokuun 9. päivään asti.

Ottakaa vapaasti yhteyttä sähköpostilla tai puhelimella mikäli ilmenee kysyttävää tai jokin tutkimuksessani askarruttaa teitä. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu Webropol -sovelluksen kautta. Linkki kyselyyn löytyy yhteystietojen alta. Linkki aukeaa vain kertaalleen. Jos avauksessa on ongelmia, kopioikaa osoite selaimen osoiteriville.

Kiitos vaivannäöstä jo etukäteen!

Terveisin,

Markus Tuomisto

markus.tuomisto@raja.fi

HAASTATTELULOMAKE**”Rajavartiolaitoksen sisäinen työnantajakuva – peruskurssi 19 kokemana”**

TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli *

- Mies
 Nainen

2. Ikä *

- 21 - 25 vuotta
 26 - 30 vuotta
 yli 31 vuotta

3. Siviilisääty *

- Naimaton
 Avo-/ avioliitossa
 Eronnut
 Leski

4. Lapsia *

- Kyllä
 Ei

5. Hallintoyksikkö *

- Länsi-Suomen merivartiosto Suomenlahden merivartiosto
 Kaakkois-Suomen rajavartiosto Pohjois-Karjalan rajavartiosto
 Kainuun rajavartiosto Lapin rajavartiosto
 Vartiolentolaivue

6. Työtehtävä *

- Rajojenvalvonta
 Rajatarkastukset
 Rikostorjunta
 Merialueen turvallisuus
 Kansainvälinen yhteistyö
 Maanpuolustus Jokin muu

7. Oletko opiskellut jotain muuta ammattia ennen rajavartijan virkaa tai viran vastaanottamisen jälkeen? *

Kyllä, mitä

Ei

Millainen on Rajavartiolaitoksen sisäinen työnantajakuva?

Miten Rajavartiolaitoksen sisäistä työnantajakuvaa voidaan kehittää?

Mitkä tekijät parantavat rajavartijoiden työmotivaatiota?

8. Onko mielikuva Rajavartiolaitoksesta työnantajana muuttunut töihin tulon jälkeen? *

Kyllä, perustele vastauksesi

Ei, perustele vastauksesi

9. Viestittääkö Rajavartiolaitos totuudenmukaisesta työnantajakuvaa organisaation ulkopuolelle? *

Kyllä, perustele vastauksesi

Ei, perustele vastauksesi

10. Mitkä ovat Rajavartiolaitoksen vahvuudet ja heikkoudet työnantajana? *

	Vahvuus	Heikkous	En osaa sanoa
RVL:n johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen työyksikön sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan työhyvinvointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvuorosuunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tehtäväkierto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuoliset työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelyolosuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan varmuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Perustele edellisen kysymyksen heikkoudet -kohdat.

12. Suositteisitko tuttavillesi Rajavartiolaitosta työnantajana? *

Kyllä, miten kuvailisit heille työnantajaasi?

Ei, miksi et halua suositella työnantajaasi ulkopuolisille?

13. Arvioi miten hyvin seuraavat väitteet pitävät paikkansa? *

	1, Täysin samaa mieltä	2, Jokseenkin samaa mieltä	3, En osaa sanoa	4, Jokseenkin eri mieltä	5, Täysin eri mieltä
Rajavartiolaitos on houkutteleva työpaikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitos on houkuttelevampi työpaikka kuin Poliisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitos on houkuttelevampi työpaikka kuin Tulli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitos on houkuttelevampi työpaikka kuin Puolustusvoimat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitos on turvallinen työpaikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitos on innostava työpaikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitos on jäykkä ja byrokraattinen organisaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rajavartiolaitos on yhteistyökykyinen sekä kansainvälisesti arvostettu rajaturvallisuuden ja meripelastuksen asiantuntija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitoksen työntekijät ovat tyytyväisiä ja arvostavat ammattiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitoksella on hyvä maine työnantajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitos on varma työpaikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartiolaitoksen palkat ovat kilpailukykyisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajavartijan ammatti on tunnettu kaikkialla Suomessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin työskennellä Rajavartiolaitoksessa eläkeikään asti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen halukas siirtymään virkauralla uusiin työtehtäviin eri paikkakunnille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä palkka on minulle tärkeämpää kuin mielenkiintoiset tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mikäli en etene uralla riittävän nopeasti, niin vaihdan työnantajaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Laita Rajavartiolaitoksen ydintoiminnot järjestykseen oman kiinnostuksen mukaan. *

Käytä yhtä numeroa vain kerran. 1=Tässä tehtävässä työskentelisin kaikkein mieluiten – 6=Tässä tehtävässä työskentely kiinnostaa minua vähiten

	1	2	3	4	5	6
Rajojenvalvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rajatarkastukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rikostorjunta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Merialueen turvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälinen yhteistyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maanpuolustus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Kuvaile muutamalla sanalla jokaista ydintoimintoa. Mitä ajatuksia tehtävät sinussa herättävät?

Rajojenvalvonta

Rajatarkastukset

Rikostorjunta

Merialueen turvallisuus

Kansainvälinen yhteistyö

Maanpuolustus

17. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet positiivisesti / negatiivisesti työmotivaatioosi? *

Luettele 2-3 asiaa molemmista.

Positiivisesti vaikuttaneita asioita

Negatiivisesti vaikuttaneita asioita

18. Näkyvätkö Rajavartiolaitoksen arvot; ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky, organisaation sisäisessä toiminnassa? *

Kyllä, millä tavoin arvot mm. ilmenevät?

Ei, perustele vastauksesi

19. Rajavartijan ammatissa minua kiinnostaa *

Merkitse kolme kiinnostavinta

- Luonnossa liikkuminen
- Kansainvälisyys
- Sotilaallinen kuri
- Virkapuku
- Mahdollisuus edetä uralla esimiestehtäviin
- Passintarkastustehtävät rajanylityspaikalla
- Hyvä palkka
- Varma työpaikka
- Alhainen eläkeikä
- Rajavartiolaitoksen maine työnantajana
- Rajavartiolaitoksessa vallitseva työilmapiiri
- Sotilaallinen maanpuolustus
- Mahdollisuus työskennellä ympäri Suomea
- Mahdollisuus auttaa hädässä olevia (pelastus-/ avustustehtävät)
- Mahdollisuudet jatkokoulutukseen
- Mahdollisuus asua rajan läheisillä syrjäisillä alueilla
- Palkallinen koulutus
- Fyysinen työ
- Monipuoliset työtehtävät
- Erialaisten ihmisten kohtaaminen
- Jokin muu, mikä

20. Mainitse lopuksi muutama hyvä asia, miksi haluat jatkaa töitäsi Rajavartiolaitoksessa, sekä muutama huono asia, mitkä saavat pohtimaan työnantajan vaihtoa (jos tällaisia on). *

Työnantajan hyvät puolet

Työnantajan huonot puolet

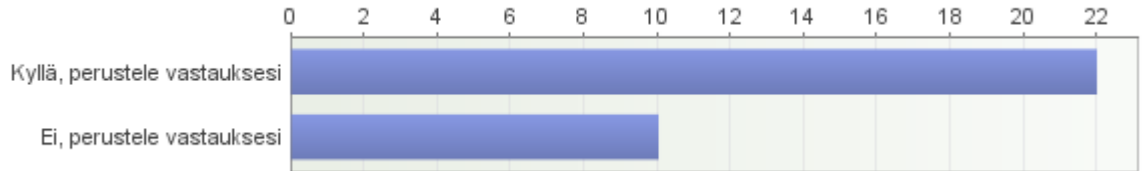
21. Vapaa sana:

VASTAUKSIEN TAULUKOT

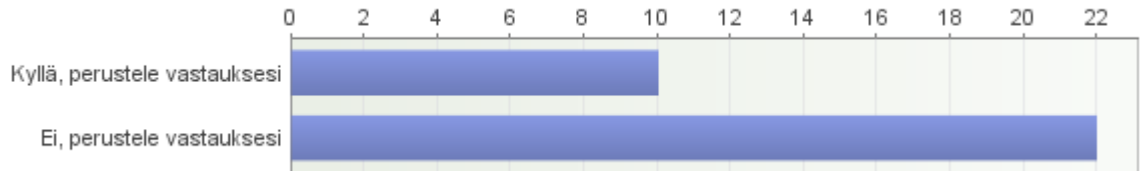
Liitteessä on julkaistu taulukot vastauksista, joita ei esitetty kokonaan tutkimusraportin tuloksissa.

8. Onko mielikuva Rajavartiolaitoksesta työnantajana muuttunut töihin tulon jälkeen?

Vastaajien määrä: 32

**9. Viestittäkö Rajavartiolaitos totuudenmukaisesta työnantajakuva organisaation ulkopuolelle?**

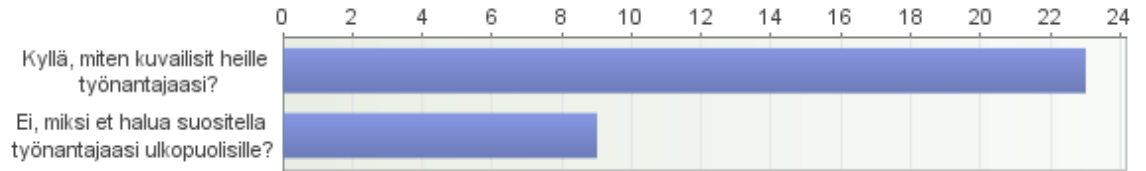
Vastaajien määrä: 32

**10. Mitkä ovat Rajavartiolaitoksen vahvuudet ja heikkoudet työnantajana?**

	Vahvuus	Heikkous	En osaa sanoa	Yhteensä vastaajia
RVL:n johtaminen	9	11	12	32
Johtaminen työyksikön sisällä	15	11	6	32
Työilmapiiri	27	1	4	32
Työkaverit	31	0	1	32
Perehdyttäminen	18	7	7	32
Henkilökunnan työhyvinvointi	8	14	10	32
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	8	15	9	32
Palkkaus	15	15	2	32
Luotettavuus	27	2	3	32
Työvuorosuunnittelu	13	13	6	32
Palkitseminen	3	17	12	32
Työntekijän arvostus	6	19	7	32
Tehtäväkierto	6	24	2	32
Monipuoliset työtehtävät	9	22	1	32
Työskentelyolosuhteet	11	18	3	32
Joustavuus	16	8	8	32
Työpaikan varmuus	32	0	0	32
Viestintä	13	10	9	32
Rekrytointi	17	6	9	32

12. Suositteisitko tuttavillesi Rajavartiolaitosta työnantajana?

Vastaajien määrä: 32



14. Laita Rajavartiolaitoksen ydintoiminnot järjestykseen oman kiinnostuksen mukaan (1= kiinnostavin, 6= vähiten kiinnostava).

	1	2	3	4	5	6	Yhteensä
Rajojenvalvonta	6	7	4	6	6	3	32
Rajatarkastukset	6	4	4	9	2	7	32
Rikostorjunta	11	7	5	5	3	1	32
Merialueen turvallisuus	6	4	8	5	1	8	32
Kansainvälinen yhteistyö	3	9	4	2	11	3	32
Maanpuolustus	2	8	9	3	5	5	32

18. Näkyvätkö Rajavartiolaitoksen arvot; ammattitaito, luotettavuus ja yhteistyökyky, organisaation sisäisessä toiminnassa?

Vastaajien määrä: 32

