

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**VIRKATIEN VAI KEITTIÖN KAUTTA? – MAAVOIMIEN NUORTEN UPSEERIEN
REKRYTOINTI SOTILAALLISIIN KRIISINHALLINTATEHTÄVIIN**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Jussi-Pekka Niemelä

Sotatieteiden maisterikurssi 5
Maasotalinja

Huhtikuu 2016

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 5	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Jussi-Pekka Niemelä	
Tutkielman nimi Virkatien vai keittiön kautta? – Maavoimien nuorten upseerien rekrytointi sotilaallisiin kriisinhallintatehtäviin	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Huhtikuu 2016	Tekstisivuja 88 Liitesivuja 12
TIIVISTELMÄ <p>Tutkimuksen tavoitteena oli havainnoida, kuvailla ja tulkita Puolustusvoimien palkatun henkilökunnan käsityksiä kriisinhallintahenkilöstön rekrytoinnista. Kriisinhallintahenkilöstön rekrytointiprosessille oman ominaispiirteensä luovat Puolustusvoimille asetettu tehtävä kriisinhallintatehtäviin osallistumisesta, hakijoiden vapaaehtoisuus sekä henkilöstön sisäinen liikkuvuus. Jokainen kriisinhallintatehtävään valittu työntekijä on poissa kotimaan tehtävästä kriisinhallintapalveluksensa ajan. Rekrytointeja valmistellaan Maavoimien esikunnan henkilöstöosastolla ja valmisteluun osallistuu lisäksi hakijan esimiehiä eri organisaatiotasoilta. Tässä tutkimuksessa rekrytointia lähestytään puolustusvoimien organisaatiokulttuurin näkökulmasta.</p> <p>Tutkimusongelmana oli ”Millaisia alakulttuureja kriisinhallintahenkilöstön rekrytointiin liittyvät käsitykset ilmentävät?”. Lukuisista kriisinhallintaan liittyvistä tutkimuksista huolimatta Puolustusvoimien kriisinhallintahenkilöstön valintoihin johtanutta rekrytointiprosessia ei ole aiemmin tutkittu. Tässä tutkimuksessa selvitettiin kuinka rekrytointiprosessi toteutuu hakijoiden ja rekrytoijien kokemusten perusteella sekä perehdyttiin rekrytointiprosessia käsitteleviin Puolustusvoimien sisäisiin ohjeistuksiin ja käskyihin. Aineistonkeruu toteutettiin vuoden 2015 aikana haastattelemalla yhdeksää kriisinhallintatehtävissä palvelutta nuorta upseeria, ja selvittämällä rekrytointihenkilöstön käsityksiä kyselylomakkeen avulla. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä, johon sisältyi määrällisiä osioita. Lisäksi haastateltiin rekrytointien keskeistä asiantuntijaa Maavoimien esikunnan henkilöstöosastolta.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan kriisinhallintatehtäviin suhtautuminen voidaan jakaa kahteen eri alakulttuuriin, kriisinhallintaorientaatioon ja kotimaaorientaatioon. Kriisinhallintaorientaatio näyttäytyy kannustavana ja hakijaa tukevana, kun taas kotimaaorientaatio näyttäytyy nuoren upseerin kokemana vastustuksena. Vastustus näyttäytyy tiedonkulun ongelmina, kotimaan tehtävän tärkeyden ylikorostumisena ja epämääräisyytenä. Johtopäätöksenä todetaan nykyisen rekrytointiprosessin edellyttävän hakijalta ennen kaikkea omaa aktiivisuutta ja taitoa käyttää hyväkseen rekrytointiprosessin suomia mahdollisuuksia. Rekrytointiprosessista tulisi tehdä avoimempi ja läpinäkyvämpi, ja tiedonkulun tulisi olla suoraviivaisempaa. Rekrytoinnin laadun varmentamiseksi organisaation suhtautumista kriisinhallintatehtäviin tulisi yhdenmukaistaa ja valintakriteerien soveltamiskäytäntöjä tulisi selkeyttää. Lisäksi rekrytoinnin onnistumisen seurannasta tulisi tehdä kiinteä osa rekrytointia.</p>	
AVAINSANAT kriisinhallinta, laadullinen tutkimus, organisaatiokulttuuri, rekrytointi, sisällönanalyysi	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	REKRYTOINTIPROSESSI ORGANISAATIOKULTTUURIN HEIJASTUMANA	4
2.1	PUOLUSTUSVOIMIEN ORGANISAATIOKULTTUURI TUTKIMUKSEN KOHTEENA	4
2.2	REKRYTOINNIN ARTEFAKTIT	9
2.3	KRIISINHALLINTAHENKILÖSTÖN REKRYTOINTIPROSESSI	13
2.4	REKRYTOINTIPROSESSI NUOREN UPSEERIN NÄKÖKULMASTA	19
3	TUTKIMUSASETELMA	24
3.1	TUTKIMUSONGELMA	26
3.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUKSET	26
3.3	LAADULLINEN TUTKIMUSOTE	29
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
4.1	TUTKITTAVA JOUKKO	32
4.2	NUORTEN UPSEERIEN TEEMAHAASTATTELUT	34
4.3	REKRYTOIJIEN KYSELYLOMAKE	36
4.4	AINEISTON ANALYYSI	37
5	TUTKIMUSTULOKSET	42
5.1	HAKEUTUMISTA KUVAILEVAT KÄSITYKSET	42
5.2	VALINTAPÄÄTÖSTEN TAUSTALLA KOETUT TEKIJÄT	50
5.3	REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMISKOHTEIDEN TARKASTELUA	61
5.4	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO	70
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	73
6.1	PERUSOLETUSTEN JÄLJILLÄ	73
6.2	TULOSTEN POHDINTA	79
6.3	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	81
6.4	JATKOTUTKIMUSAIHEET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET	84

LÄHTEET

LIITTEET

KUVALUETTELO

Kuva 1. Tutkijan kehämäinen jäsenitys Scheinin (1997, 17–21) organisaatiokulttuuriteoriasta.	5
Kuva 2. Tutkijan jäsenitys perusoletusten ulottuvuuksista (Schein 1997, 94–105, Juuti 2006, 246).	7
Kuva 3. Kuvaus Puolustusvoimien palkatun henkilöstön rekrytointiprosessista kriisinhallintatehtäviin Syrjäsen (2008,7) mallia mukaillen.	13
Kuva 4. Kriisinhallintahenkilöstön valintakriteerit Reinikaisen (2015), Maavoimien esikunnan (2014a) ja Pääesikunnan (2014b) mukaan.	17
Kuva 5. Palkatun henkilökunnan kriisinhallintapalveluksen rekrytointiprosessi aika-arvioineen.	20
Kuva 6. Tutkijan jäsenitys rekrytointin tiedonkulusta Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston menettelyohjetta (Maavoimien esikunta 2014b) mukaillen.	22
Kuva 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	24
Kuva 8. Nuorten upseerien hakeutumiseen liittyvät käsityskategoriat.	42
Kuva 9. Hakeutumiseen vaikuttavat tekijät rekrytoijien mukaan.	48
Kuva 10. Nuorten upseerien käsitykset valintapäätökseen vaikuttaneista tekijöistä.	50
Kuva 11. Rekrytoijien käsitykset valintapäätökseen vaikuttavista tekijöistä.	57
Kuva 12. Nykyisen rekrytointiprosessin kehittämiskohteet nuorten upseerien mukaan.	61
Kuva 13. Rekrytoijien käsitysten mukaiset rekrytointiprosessin kehittämiskohteet.	67
Kuva 14. Tutkijan jäsenitys kahdesta alakulttuurista.	74
Kuva 15. Kaksi perusoletusten ulottuvuutta ilmentää alakulttuurien erilaisuutta.	77

VIRKATIEN VAI KEITTIÖN KAUTTA? – MAAVOIMIEN NUORTEN UPSEERIEIEN REKRYTOINTI KRIISINHALLINTATEHTÄVIIN

1 JOHDANTO

Suomessa sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistuminen on yksi Puolustusvoimien päätehtävistä Puolustusvoimista annetun lain (11.5.2007/551) 1 §:n nojalla, mikä herättää tunteita. Kriisinhallinta saa aikaan voimakasta keskustelua niin kansalaisten kuin ammattisotilaiden keskuudessa. Suomalaisia on osallistunut kriisinhallintaoperaatioihin viimeisen viiden vuoden aikana noin 350–550 henkilötyövuoden verran vuosittain (Pääesikunta 2015b). Suomalaisista rauhanturvaajista pääosa on ollut reserviläisiä ja noin kolmannes Puolustusvoimien palkattua henkilöstöä (Maavoimien esikunta 2014b). Vaikka sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistuminen on velvoittavaa lain nojalla, on siihen osallistuminen perustunut jo vuosien ajan työntekijän vapaaehtoisuuteen. Puolustusvoimien uusimmassa henkilöstöstrategiassa vapaaehtoisuutta ei kuitenkaan erikseen mainita (Pääesikunta 2014d).

Hakutilastojen (Maavoimien esikunta 2014b) mukaan jokaista palkatulle henkilöstölle suunniteltua kriisinhallintatehtävää kohden on keskimäärin noin kolme hakijaa. Palkattuun henkilökuntaan kuuluvien hakijoiden kokonaismäärästä pääosa (noin 75 %) muodostuu kriisinhallintatehtäviin kehityskeskustelun ja vuosisuunnittelun kautta hakeneista ja loput erillishakeutumisista. Hakijan näkökulmasta erillishakeutuminen näyttää tilastojen valossa houkuttelevammalta, sillä erillishakeutuminen tarkoitti valintaa lähes joka toiselle hakijalle (noin 44 %), kun vuosisuunnittelun kautta hakeutuneista valituksi tuli noin neljännes (26 %). (Maavoimien esikunta 2014b). Erillishakeutuminen lähes kaksinkertaistaa hakijan todennäköisyyden tulla valituksi. Todennäköisyyksiä tärkeämpää on, että kriisinhallintakokemusta karttuu viiden vuoden aikana noin 1300 palkattuun henkilökuntaan kuuluvalle Puolustusvoimien ammattisotilaalle (Maavoimien esikunta 2014b).

Kriisinhallinnan toimintaympäristö on muuttumassa entistä vaarallisemmaksi ja samalla vaativammaksi. Haalandin (2010, 539–553) mukaan kriisinhallintatehtävien muutos perinteisestä rauhanturvaamisesta kohti rauhaanpakottamista on vaikuttanut kriisinhallintajoukon ja paikallisen väestön väliseen vuorovaikutukseen. Lindbergin mukaan (2015) kriisinhallintaoperaatioihin osallistuminen säilyttää paikkansa päätehtävien joukossa myös lähitulevaisuudessa, mutta niiden määrää tarkasteltaneen kriittisesti Suomen nykyisen taloustilanteen valossa. Poliittisessa päätöksenteossa tulisi jatkossa määrittää kullekin operaatiolle selkeät tavoitteet ja kesto, jotta vältetään niin sanotuilta iäisyysoperaatioilta (Lindberg 2015). Olosuhteiden ja toimintaympäristön muuttuessa on entistä tärkeämpää, että Puolustusvoimat kykenee valitsemaan operaatioihin oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin.

Vaikka tilastojen valossa näyttää siltä, että kriisinhallintatehtäviin on riittävästi hakijoita, eivät ne välttämättä sellaisenaan luo kokonaiskuvaa rekrytoinnista. Siinä missä nuorille upseereille tarjolla olevia kriisinhallintatehtäviä on hakijoita vähemmän, nuorempien esiuupseerien halukkuutta vähentää perhetilanne eivätkä kokeneemmat upseerit koe nykyistä palkkaustasoa kannustavana (Mustaniemi 2015). Esimerkiksi Libanonissa operaation laajentumisen yhteydessä vuonna 2013 havaittiin rekrytoinnin ongelmia tehtävänkuvauksissa ja rekrytoinnin tiedonkullussa eri organisaatioiden välillä. Johtovaltiovastuun vaihtumista kuvanneissa toimintakertomuksissa korostettiin lisäksi henkilöstön välttämättömien osaamis- ja kokemusvaatimusten oikea-aikaisen määrittelyn tärkeyttä, missä ei tule sallia poikkeuksia (Porin prikaati 2014a, 17; 2014b, 2).

Rekrytointiprosessia on kuitenkin kehitetty muun muassa käskemällä vuoden 2015 alusta alkaen joukko-osastoille henkilötyövuosikiintiöt, joiden avulla pyritään jakamaan kriisinhallintatehtävät joukko-osastojen kesken johdetusti ja ennakoiden (Maavoimien esikunta 2014a, Reinikainen 2015). Kriisinhallintaoperaatioiden palvelussuhteiden ehtoihin ja kriisinhallintatehtävistä paluuseen on kohdistettu kehittämistoimenpiteitä. Lisäksi samana vuonna parannettiin sähköisen rekrytointijärjestelmän ominaisuuksia siten, että rekrytoijan käytössä on aiempaa enemmän informaatiota (Reinikainen 2015). Myös ammattiliitot ja Puolustusvoimien henkilöstöasiantuntijat käyvät jatkuvaa vuoropuhelua rekrytointiprosessin kehittämisestä, ja vielä äskettäin palvelussuhteiden ehtoja tarkasteltiin uudelleen (Ylönen 2016, Laakko 2015, Viita 2014). Lisäksi Puolustusvoimien tutkimuslaitoksella on käynnistetty tutkimus psykologisen soveltuvuusarvion tarpeen arvioinnista ja mahdollisesta lisäämisestä kriisinhallintahenkilöstön henkilöarviointimenetelmiin nykyistä laajemmin.

Kriisinhallintahenkilöstön rekrytointiprosessi sisältää monenlaisia haasteita. Puolustusvoimien henkilöstöjohtamiselle on ominaista palkatun henkilöstön sisäinen liikkuvuus ja urasuunnittelu. Suomen poliittiset päätöksentekijät edellyttävät Puolustusvoimien suoriutuvan uusista kriisinhallintaoperaatioista ilman palkatun henkilökunnan lukumäärän lisäystä. Ainoastaan reserviläisten osalta voidaan suorittaa lisärekrytointia. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön sisäistä liikkuvuutta ja urasuunnittelua onkin usein kuvailtu työntekijöiden keskuudessa lausahduksella ”helppo irrottaa – vaikea sijoittaa”. Sanaparilla on yleensä kuvattu tilannetta, jossa yksittäisen henkilön siirtyminen uuteen tehtävään on aiheuttanut tyytymättömyyttä, eikä päätöksen perusteita ole tunnettu. Mainitun lausahduksen merkitystä korostaa se, että riippumatta sen totuudenmukaisuudesta se synnyttää ja muokkaa henkilöstön käsityksiä Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisesta. Nämä epäviralliset käsitykset myös vahvistuvat kehämäisesti, mikäli organisaation sisäinen viestintä ei ole oikea-aikaista tai se on puutteellista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selittää ja kuvata niitä käsityksiä, joita Puolustusvoimien palkatulla henkilökunnalla on kriisinhallintatehtäviin hakeutumisesta ja valinnoista. Tutkimuksessa havainnoidaan ja tulkitaan nuorten upseerien rekrytointia kriisinhallintatehtäviin. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen laadun varmistamiseksi haastateltiin yhtä rekrytointin asiantuntijaa, joka työskenteli Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston kriisinhallintahenkilöstöasioiden valmistelijana. Itse tutkimus toteutettiin haastatteleamalla yhdeksää Maavoimien nuorta upseeria, jotka olivat palvelleet kriisinhallintaoperaatioissa vuosina 2013–2014. Haastattelut suoritettiin helmi-maaliskuussa 2015. Hakijakokemusta edustavien nuorten upseerien haastattelujen lisäksi aineistonkeruuta toteutettiin myös lähettämällä sähköinen kyselylomake työnantajan edustajille Maavoimissa kesällä 2015. Aineiston analyysi aloitettiin elokuussa 2015 ja saatettiin loppuun maaliskuussa 2016.

Kriisinhallintahenkilöstön rekrytointiin liittyviä käsityksiä tarkastellaan tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin näkökulmasta, sillä rekrytointiprosessin sanotaan kuvaavaan organisaatiokulttuurin syvimpiä perusoletuksia (Schein 1997, 243). Tutkittavan joukon käsitysten avulla pyritään pääsemään perusoletuksen jäljille. Jos arvovalintojen taustalla vaikuttavat perusoletukset tunnistetaan, voidaan arvioida niiden laatua ja vaikutuksia. Organisaatiokulttuuria tarkastelemalla voidaan myös havaita erilaisia alakulttuureja. Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsausta ohjasivat kysymykset, kuten ”millaisia ovat Puolustusvoimien ja Maavoimien organisaatiokulttuurit”, ”mitä rekrytointi on”, ”miten kriisinhallintatehtäviin tulisi hakeutua” ja ”miltä rekrytointi näyttää hakijan näkökulmasta?”.

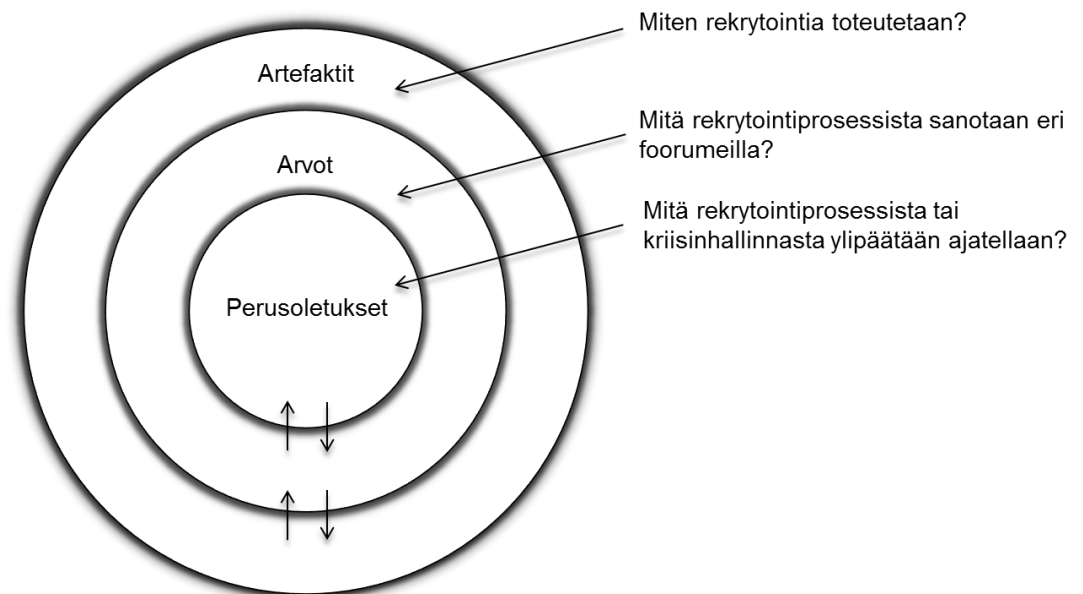
2 REKRYTOINTIPROSESSI ORGANISAATIOKULTTUURIN HEIJASTUMANA

2.1 Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri tutkimuksen kohteena

Maanpuolustuskorkeakoulun sotilasjohtamisen tutkimuksessa tukeudutaan perinteisesti niin kutsuttuun johtamisen nelikenttään, jonka osa-alueet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Nelikentän osa-alueet ovat leadership, management, organisaatorakenne ja -kulttuuri (Leskinen, Virta & Rainio 2006, 301–303). Kriisinhallintahenkilöstön käsitykset rekrytointiprosessista ilmentävät johtamisen nelikentän kulttuurista ulottuvuutta ja tarjoavat kuvauksen rekrytoinnin nykytilasta. Vaikka hakijakokemukseen liittyy väistämättä myös ihmisten ja asioiden johtamisen ulottuvuuksia, on keskiössä organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri ilmentää ryhmän käyttäytymistä ja se pohjautuu arvoihin ja perusoletuksiin, joiden vaikutuksessa myös rekrytointiprosessi on. Toisaalta sisäisen liikkuvuuden ja upseerien urakierron vuoksi nuoret upseerit (sotatieteiden kandidaatit ja maisterit) tulee nähdä tulevaisuuden esimiehinä ja rekrytoijina, joiden johtamiseen aiemmin syntyneet käsitykset väistämättä vaikuttavat. Scheinin (1997, 15) käsityksen mukaan kulttuuri voidaan yhdessä johtamisen kanssa nähdä saman kolikon kahtena puolena. Kulttuurien ja niiden vaikutusten ymmärtäminen on välttämätöntä johtajalle, mikäli hän haluaa hallita kulttuuria, eikä halua kulttuurin hallitsevan häntä (Schein 1997, 15).

Tässä tutkimuksessa on valittu organisaatiokulttuurin tarkasteluun yksi kolmesta mahdollisesta näkökulmasta, jotka jäsentävät organisaatiokulttuuriteorioita. Ulottuvuuksien näkökulmassa keskitytään mittamaan organisaatiokulttuuria erilaisten asteikkojen avulla (dimensions approach), kun taas toinen lähestymistapa perustuu organisaatioiden erilaisuutta korostavien keskeisten ominaispiirteiden tarkasteluun ilman niiden välisten suhteiden tarkastelua (typology approach). Kolmannessa lähestymistavassa tarkastellaan organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien keskinäisiä riippuvuussuhteita erilaisten organisaatioiden konstruktioihin tai ominaisuuksiin (interrelated structure approach). Lähestymistavassa keskitytään yksittäisten muuttujien tarkastelun sijaan monialaiseen ilmiön tarkasteluun ja sitä käytetään yleisesti teoreettisena tukijalkana tieteellisissä tutkimuksissa. (Dauber, Fink, & Yolles 2012, 2–3)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiokulttuuria kolmanteen lähestymistapaan lukeutuvan Scheinin (1985) mallin avulla. Scheinin mallia voidaan kritisoida siitä, että siinä keskitytään vain organisaatiokulttuurin ulottuvuuksien kuvailuun. Siinä ei ole huomioitu ulottuvuuksien välisiä takaisinkytkentöjä, jotka Hatch (1993, 660) lisäsi malliin myöhemmin, eikä kulttuurin altistumista ulkoisille vaikutuksille. Scheinin malli tarjoaa yksikertaisen, mutta rajallisen, mallin organisaatiokulttuurin tarkasteluun (Dauber, Fink, & Yolles 2012, 4). Toisaalta juuri mallin yksinkertaisuuden vuoksi sen voi katsoa soveltuvan monitahoisen ja -tasoisen kriisinhallintahenkilöstön rekrytointiprosessin tarkasteluun.



Kuva 1. Tutkijan kehämäinen jäsennys Scheinin (1997, 17–21) organisaatiokulttuuriteoriasta.

Kun halutaan ymmärtää rekrytointiprosessia organisaatiokulttuurin ilmentymänä, on ensin tarkasteltava organisaatiokulttuuria eri näkökulmista. Scheinin (1997) mukaan organisaatiokulttuuri on kolmitasoinen, kun Hofstede (2001, 11) puolestaan kuvaa organisaatiokulttuuria nelitasoisena ja kehämäisenä (niin kutsuttu onion diagram). Scheinin mallin uloimmalla kehällä on helpoimmin havaittava ja näkyvä kulttuurin taso, kun taas sen ydin on vaikeimmin havaittavissa oleva (Kuva 1). Uloimmalla kehällä olevat *artefaktit* ovat aistein havaittavia. Niitä voivat olla muun muassa fyysinen tila, ryhmän työn tekninen tulos, kirjoitettu tai puhuttu kieli.

Artefakteina voidaan pitää esimerkiksi rekrytointiprosessia ohjaavia normeja, erilaisia hakeutumismenetelmiä ja niihin läheisesti liittyviä tehtäväkuvauksia, vuosisuunnitelmia, puoltojärjestystaulukoita, avoimia tehtävälmoituksia ja henkilöarviointeja. Vaikka artefaktit ovat näkyviä, käsitys niiden olemassaolosta ja merkityksestä selkiytyy vasta vähitellen henkilön toimittua riittävän pitkään kulttuuriympäristössä. (Schein 1997, 17–18; Muona 2006, 112–113). Ulkoisten artefaktien pohjalta ei tule tehdä suoraan oletuksia organisaation syvemmistä perusoletuksista, sillä erilaiset ihmiset tulkitsevat erilaisia artefakteja omassa kontekstissaan. Esimerkiksi tarkasteltaessa tilastoja, joissa työnhakijoiden määrä ylittää avoimien tehtävien määrän, voidaan tehdä toisistaan poikkeavia johtopäätöksiä. Yksi katsoo rekrytoinnin olevan riittävän hyvä, kun hakijoita riittää. Toinen puolestaan ajattelee valitsematta jääneiden hakijakokemusta ja sen vaikutuksia organisaatiolle. Yksilökohtaisten käsitysten tulkinnallisuuden vuoksi on tarkasteltava kulttuurin syvempiä oletuksia.

Seuraavalla tasolla olevat arvot kuvastavat kuinka asioiden tulisi olla tai kuinka niiden haluttaisiin olevan (Schein 1997, 19; 1987, 33). Ne voivat olla selkeästi ilmaistuja, sillä niiden tehtävänä on ohjata organisaation jäseniä käsittelemään tiettyjä arvotilanteita. Yksilön käsitykset oikeasta ja väärästä tai erilaisten ongelmanratkaisujen toimivuudesta voivat vaikuttaa muiden ryhmän jäsenten toimintaan. Tietyt arvot voidaan nähdä välttämättömänä edellytyksenä organisaation säilymiselle (Schein 1997, 19–21). Julkilausutut uskomukset ja arvot, nuorten upseerien käsitykset rekrytoinnin toteuttamisesta ja tehokkaasta hakeutumistavasta voidaan katsoa ilmentävän organisaatiokulttuurin toista tasoa. Toisaalta samalle tasolle lukeutuu myös se, mitä rekrytoijat ja hakijat sanovat rekrytoinnista tai sen toteutuksesta.

Kulttuurin ytimessä, syvimmällä tasolla ovat perusoleukset, joita pidetään itsestäänselvyksinä. Ne ovat ratkaisuja, jotka koetaan toimiviksi ja niitä saatetaan pitää kiistattomina ja vastaansanomattomina. Ne ohjaavat piilevinä vahvasti ihmisen käyttäytymistä ja koskettavat kulttuurin perusoleuksiin liittyviä kysymyksiä. (Schein 1985, 21–22). Jos organisaation perusoleukset ovat vaikeasti havaittavissa ja ne ovat osoittautuneet toimivaksi, miksi niitä tulisi muuttaa? Perusoleusten jakaminen vain toisten samanmielisten kanssa saattaa pahimmillaan aiheuttaa sen, että yhteisö ei enää havaitse tai tulkitsee väärin muiden käytöstä (Schein 1985, 21–22).

Rekrytointiprosessi heijastaa voimakkaasti kulttuurisia perusoletuksia (Schein 1997, 243). Johtajan tulisi ymmärtää, että laadukas rekrytointiprosessi on hyvän ja menestyvän kulttuurin edellytys. Organisaation tehdessä itse valintapäätökset, se varmistuu vallitsevan organisaatiokulttuurin jatkuvuudesta. Toisaalta rekrytoinnin ulkoistaminen voi auttaa organisaatiota havaitsemaan ja irrottautumaan mahdollisesti harhaisista käsityksistään. (Schein 1997, 243–245). Jos johtaja ei ymmärrä perusoletusten syvimpiä olemuksia, hänen yksilöllisistä perusoletuksistaan saattaa tulla yhteisön jaettuja perusoletuksia. Perusoletuksia on hyvin vaikea muuttaa. Niiden haastaminen tai kyseenalaistaminen voi synnyttää levottomuutta ja ne voidaan kokea hyökkäyksinä. (Schein 1997, 21–22, 27). Tällöin esimies voi esimerkiksi nähdä yksittäisen sotilaan hakeutumisen kriisinhallintaoperaatioon kotimaan tehtävän tärkeyden vähättelynä ja kyseenalaistamisena. Hakeutumisen hyvät tarkoitusperät voidaan ymmärtää väärin ja pahimmillaan koko hakeutuminen voidaan nähdä hyökkäyksenä esimestä kohtaan.

Perusoletusten tarkastelemiseksi Schein jakaa ne muutamaaan ulottuvuuteen, jotka määrittävät kulttuuria ja erottavat sen muista kulttuureista. Perusoletusten voidaan nähdä muodostuvan organisaation suhteesta ympäristöön, totuuteen, aikaan, tilaan, ihmisten luonteeseen ja toimintaan sekä ihmissuhteisiin (Schein 1997, 94–105). Ulottuvuuksien tarkastelussa on syytä huomioda, että esimerkiksi ihmisluontoon liittyvien ulottuvuuksien tärkeys saattaa vaihdella ryhmästä riippuen (Schein 1997, 143). Tässä tutkimuksessa ulottuvuudet onkin esitetty järjestyksessä (Kuva 2), jossa ensimmäisenä on tutkijan käsityksen mukaan ulottuvuus, joka on helpoimmin havaittavissa rekrytointiprosessin tarkastelun kautta. Toisin sanoen viimeisenä mainittujen tilakäsitykseen ja ihmisluontoon liittyvien ulottuvuuksien eroavaisuus näyttäytyy tässä tutkimuksessa tutkimustulosten nojalla heikoimmin.

Ulottuvuus	Kuvaukset		
Suhde ympäristöön	Hallitseva	Sopusointuinen	Alisteinen
Totuuskäsitys	Auktoriteetti	Konsensus	Objektiivinen
Aikakäsitys	Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
Ihmisten toiminta	Tekeminen	Tuleminen joksikin	Oleminen
Ihmissuhteet	Hierarkkinen	Yhteistoimintahakuinen	Yksilö
Tilakäsitys	Etäinen	Sekamalli	Läheinen
Ihmisluonto	Hyvä	Hyvä tai paha	Paha

Kuva 2. Tutkijan jäsenitys perusoletusten ulottuvuuksista (Schein 1997, 94–105, Juuti 2006, 246).

Kriisinhallintahenkilöstön rekrytoinnin tarkastelussa ei voida sivuttaa Puolustusvoimien organisaation historiallisia lähtökohtia, sillä niiden avulla perusoletuksia on mahdollista ymmärtää. Puolustusvoimien organisaation sosiaalisia rakenteita toisen maailmansodan aikana tutkineen Pippingin (2008) tutkimus oli ensimmäinen Suomessa toteutettu sotilasyhteisöön kohdistunut sosiologian tieteellinen tutkimus (Hokkanen 2011, 8). Pippingin alkusysäyksen jälkeen organisaatiokulttuuria ja sisäisiä alakulttuureita on tarkasteltu erilaisista näkökulmista (Hokkanen 2011, Ahonen 2013, Varjonen 2000). Myös Puolustusvoimille ominaista organisaatiokulttuurin suhdetta ympäröivään yhteiskuntaan on tutkittu (Halonen 2007, Puukka 2005, Laaksonen 2004, Krogars 1997, Ojala 1995).

Sotilasorganisaatio antaa ensivaikutelmana itsestään kuvan homogeenisena organisaationa, jossa kulttuuriset piirteet ilmenevät voimakkaasti ulkoisten tekijöiden, kuten yhtenäisen pukeutumisen kautta (Krogars 1997, 44). Sotilasorganisaatio voidaan nähdä Etzionin luokituksen mukaan pakko-organisaation ja normatiivisen organisaation välimuodoksi, jossa pakkovaltaa ilmentävät todelliset pakkokeinot ja normatiivisuutta ilmentävät symboliset palkinnot ja rangaistukset (Halonen 2007, 26). Puolustusvoimien organisaatio ei näyttäydy riittävän joustavana nopeasti muuttuvissa ympäristöissä, vaan henkilökunnan täydennyskoulutustarpeet jäävät täyttymättä (Halonen 2007, 124). Toisaalta organisaation hierarkkisuus ja organisaation autoritääriinen luonne saattavat estää alaisen omien, valtavirrasta poikkeavien, näkemysten esittämisen ja ne voivat myös vaikuttaa organisaation sisäiseen liikkuvuuteen (Puukka 2005, 57–59).

Puolustusvoimien organisaation ei voi katsoa olevan perinteisessä mielessä pelkästään Weberin tunnetun byrokratiämääritelmän mukainen, vaan on keskeistä erottaa käsitteellisesti sotilasorganisaation virallinen ja epävirallinen puoli toisistaan (Harinen 2011, 17–18). Muonan (2006, 112) mukaan juuri henkilöstöasioiden hoito ja uuteen työtehtävään pyrkiminen tapahtuvat usein epävirallisten yhteydenottojen avulla. Asiat saatetaan sopia etukäteen tuttujen kanssa valmiiksi, jonka jälkeen hoidetaan virallinen työhakemusten tai asiakirjojen käsittely. Epäviralliset organisaatiot koettiin pääsääntöisesti hyödyllisiksi, eikä niiden olemassa oloa juurikaan kuvattu haitallisena ilmiönä (Muona 2006, 112–114).

Sotilasorganisaation kulttuuri ei ole syvemmän tarkastelun perusteella homogeeninen, vaan eroja ilmenee muun muassa eri henkilöstöryhmien välisissä arvoissa ja totuuskäsityksissä, jolloin on tärkeää tarkastella myös näkymättömiä kulttuurisia elementtejä (Krogas 1997, 43–44, Varjonen 2000). Puukan (2005) mukaan puolustushallinnossa ilmenee myös erilaisia valtapelejä. Valtapelien keskeinen ristiriita muodostuu hallinnollisten lähtökohtien yhteentörmäyksestä sodan ajan toimintaa korostavan taisteluparadigman kanssa. Kun Hokkanen (2011) ja Puukka (2005) ennustivat lisääntyvän kansainvälisyyden luovan haasteita organisaatiokulttuurille, voidaan olettaa myös kriisinhallintaan liittyvän paradigman edellyttävän ristiriitojen ratkaisua. Lisääntyvä kansainvälinen yhteistoiminta ja samanaikaisesti kotimaan valmiutta korostavat lähtökohdat voivat lisätä aiempaa vastakkainasettelua.

Maavoimien organisaatiokulttuuri näyttäytyy värittömänä ja persoonattomana. Organisaation ulkopuolelta katsottuna se toimii suunnitelmallisesti ja sen ominaispiirteenä on tehtävätaktiikka. Vaikka päätöksentekovaltaa on delegoitu alemmille organisaatiotasolle, organisaation byrokraattisuus näyttäytyy raskaana, sillä organisaatiotasoja on useita. Maavoimien alempien organisaatiotasojen heterogeenisuus vaikeuttaa vahvan puolustushaarallisen kulttuurin syntymistä. Erilaisia joukkoja on niin paljon, että yksilöiden viiteryhmät ovat ennemminkin joukko-osastotasolla kuin puolustushaaran tasolla. Joukko-osastojen paikallinen kulttuuri on historiallisen ja kulttuurisen perimän vuoksi niin vahva, että sen muuttaminen yksittäisten uusien esimiesten toimin on vaikeaa. Maavoimissa totuus muodostuu laaja-alaisen valmistelun ja lausuntojen tuloksena organisaation konsensushakuisena tuotteena. (Hokkanen 2011, 103–104, 113–116, 120). Kuvauksen perusteella Maavoimien organisaatiokulttuurissa on ristiriitaisia piirteitä, jotka voivat näyttäytyä myös rekrytointiprosessissa. Maavoimat kuvataan konsensushakuisena ja tehtävätaktiikkaa korostavana ja samanaikaisesti suunnitelmallisena, mutta paikallisuutta korostavana organisaationa.

2.2 Rekrytoinnin artefaktit

Kulttuurin tutkimus on aloitettava näkyvistä osista. Riippumatta siitä, onko kyseessä ulkoinen tai sisäinen rekrytointi, rekrytointiprosessia voidaan kuvata kaksivaiheisena prosessina. Ensin suoritetaan ehdokashankinta ja rekrytointi (recruitment), jonka jälkeen toteutetaan valinta (selection) (Bhoganadam & Rao 2012, 996–997, Kumari 2012, 34–35). Valintapäätökseen päättyvän valinnan jälkeen seuraa henkilön perehdyttäminen tehtävään. Rekrytoinnin tarkoituksena on hankkia mahdollisimman monta hakijaa ja valinnassa hakijoiden keskuudesta valitaan tehtävään eri menetelmiä käyttäen sopivin henkilö (Dowling, Festing & Engle 2011,

109–110). Tavoiteltuun loppuasetelmaan pääseminen edellyttää rekrytoijalta osaamista yhdistää edellä kuvatut osavaiheet, mikä onkin prosessin vaativin osa (Syrjänen 2008, 8).

Tässä tutkimuksessa rekrytoinnin ja valinnan kokonaisuudesta käytetään käsitettä rekrytointiprosessi. Samasta asiasta puhutaan usein myös termeillä henkilövalintaprosessi, henkilöstönhankinta, valintaprosessi, rekrytointijärjestelmä tai hakuprosessi (Bäceman 2015, Viitala 2008, 100, 116). Rekrytointijärjestelmällä kuvataan puolestaan rekrytoijan käytössä olevia työkaluja, joiden avulla voidaan toteuttaa sekä rekrytointia että henkilövalintaa (Anttila 2012). Puolustusvoimissa rekrytointijärjestelmä on PVSAP -pohjainen (Reinikainen 2015). Joissakin tutkimuksissa rekrytointijärjestelmän käsitettä (recruitment system) on käytetty kuvaamaan rekrytointiprosessia (Bäceman 2015). Tässä tutkimuksessa rekrytointiprosessilla tarkoitetaan kaikkia niitä perättäisiä tapahtumia, joiden avulla toteutetaan onnistunut henkilövalinta (Koivisto 2004, 22).

Koko rekrytoinnin tavoitteena on pyrkiä valitsemaan tehtävään paras, osaavin ja vahvin ehdokas (Koivisto 2004, 32). Vaikka tavoitteena on löytää kuhunkin avoimena olevaan tehtävään *sopivin* henkilö, joka hoitaa tehtävän mahdollisimman hyvin, täytyy sen lisäksi valinnassa ottaa lain nojalla huomioon tasa-arvo ja yhdenvertaisuus (Syrjänen 2008, 8). Rekrytointiprosessille ominaista on yleensä kiire, eikä siihen panostamista välttämättä nähdä aina kovinkaan merkittävänä asiana tai tuottavana toimintana (Koivisto 2004, 32). Onnistuneen henkilövalinnan tavoitteena on saada aikaan molempia osapuolia hyödyttävä sopimus, sillä onnistunut henkilöstövalinta voi tuoda organisaatioon positiivista kehitysvoimaa ja parantaa toiminnan laatua (Syrjänen 2008, 8–9).

Laajemmin tarkasteltuna rekrytointiprosessi alkaa Syrjäsen (2008, 7) mukaan henkilöstrategiasta ja päättyy valitun henkilön perehdyttämiseen tehtävään. Henkilöstöstrategian ja hankintatarpeen määrittelyn jälkeen laaditaan tehtävää kuvaava toimenkuva vaatimuksineen. Tehtävänkuvauksen laatimisen yhteydessä määritetään valintakriteerit tai ominaisuudet, joita edellytetään uudelta tehtävänhoitajalta. Vasta yllä kuvatun taustatyön jälkeen tulee aloittaa hankintalähteiden kartoitus ja ehdokashankinta. Ehdokkaiden hankinta voidaan suorittaa joko sisäisesti tai ulkoisesti. Palkattuun henkilöstöön kohdistuvaa, vuosisuunnitelman mukaista, rekrytointia voidaan kuvata termein sisäinen rekrytointi tai sisäinen tehtäväkierto (Syrjänen 2008, Koivisto 2004). Sen riskinä on paikalleen jumiutuminen ja muutosvastarinnan kasvaminen (Koivisto 2004, 49). Kriisinhallintahenkilöstön rekrytointia erillishaun kautta voidaan kutsua myös *suorahauksi*. Se tarkoittaa, että rekrytointi suoritetaan ilman julkista ilmoittelua. Suora-

haun etuna on, että sen avulla rekrytoija tavoittaa sellaiset henkilöt, jotka eivät muutoin olisi välttämättä hakeutuneet tehtävään (Koivisto 2004, 107–110).

Ehdokkaiden hankinnan jälkeen rekrytointiprosessin keskiössä on valintapäätökseen johtava henkilövalinta. Siinä voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä kirjallisista hakemuksista erilaisiin testeihin ja haastatteluihin (Viitala 2008, 116). Vaihetta kutsutaan henkilöarvioinniksi, joka voidaan jakaa työhaastatteluun, erilaisiin testimenetelmiin ja simulaatioihin. Perinteistä haastattelua voidaan pitää henkilöarvioinnin painopisteenä tai täydentäjänä ja sitä pidetäänkin usein yhtenä arviointimenetelmänä. (Syrjänen 2008, 16, Viitala 2007, 116, Koivisto 2004, 28). Koiviston (2004, 57–59) mukaan haastattelun ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua se, ettei haastattelutilanne varsinaisesti houkuttele hakijoita täydelliseen rehellisyyteen. Hakijat haluavat korostaa parhaita puoliaan, koska haastattelulla on olennainen merkitys valituksi tulemisessa (Koivisto 2004, 57–59). Haastattelun tueksi voidaan suorittaa erilaisia henkilö- ja soveltuvuusarviointeja ja -testejä (Koivisto 2004, 48). Henkilöarvioinnin päätyttyä jäljelle jääneistä henkilöistä valitaan tehtävään sopivin henkilö. Valintapäätöksen tekemisen jälkeen ja työntekijän vastaanottaessa työtehtävän hänet perehdytetään uuteen tehtäväänsä. Vaikka hakijan ja organisaation kannalta rekrytointi saadaan päätökseen perehdyttämisen myötä, on rekrytoinnin laadun kannalta tärkeää toteuttaa rekrytoinnin onnistumisen seuranta.

Puolustusvoimien henkilöstösuunnittelua, urasuunnittelua ja sisäistä rekrytointia joukko-osastojen välillä on tutkittu jonkin verran aiemminkin (Vertanen 2007, Ahonen 2004, 2013). Tutkimuksissa on todettu, että joukko-osastojen henkilökokoonpanot tulisi suunnitella pitkäjänteisesti ja avoimesti sekä jättää henkilöstömääriin rekrytointivaraa. Henkilöstö koki epävarmuutta aiheuttavina tekijöinä muutokset työnkuvassa ja -luonteessa, joiden puolestaan koettiin vaikuttavan negatiivisesti työnantajakuvaan, henkilöstön sitoutumiseen, toimintakykyyn ja työasenteisiin (Ahonen 2013, Miettinen 2013).

Yleisesti rekrytoinnin onnistumista ja hakijakokemuksen merkitystä käsitelleissä tutkimuksissa on osoitettu, että laadukas rekrytointi on yhteydessä työnantajamielikuviin ja samalla myös käsityksiin työnantajasta (Holappa 2011, Kontinen 2007, Viitala 2007). Myös kielteinen rekrytointivastaus voidaan nähdä yhtenä työnantajabrändäyksen keinona houkuttaa uusia työntekijöitä sekä lisätä nykyisten työntekijöiden tuottavuutta (Rembel 2012). Tässä tutkimuksessa sisäistä rekrytointia ja sisäistä liikkuvuutta tarkastellaan syvällisemmin ja moni-ilmeisemmin organisaatiokulttuurin kautta, vaikka tarkastelu voitaisiin toteuttaa myös sisäisen työnantajakuvan ja -imagon sekä työilmapiirin tarkastelun avulla. Tämän tutkimuksen kannal-

ta keskeinen ilmapiirin ja kulttuurin tutkimuksen välinen ero on se, että tässä tutkimuksessa kulttuuri nähdään ilmapiiriä syvällisempänä, vähemmän tietoisena ja korkeamman abstraktiotason käsitteenä (Juuti 2006, 237).

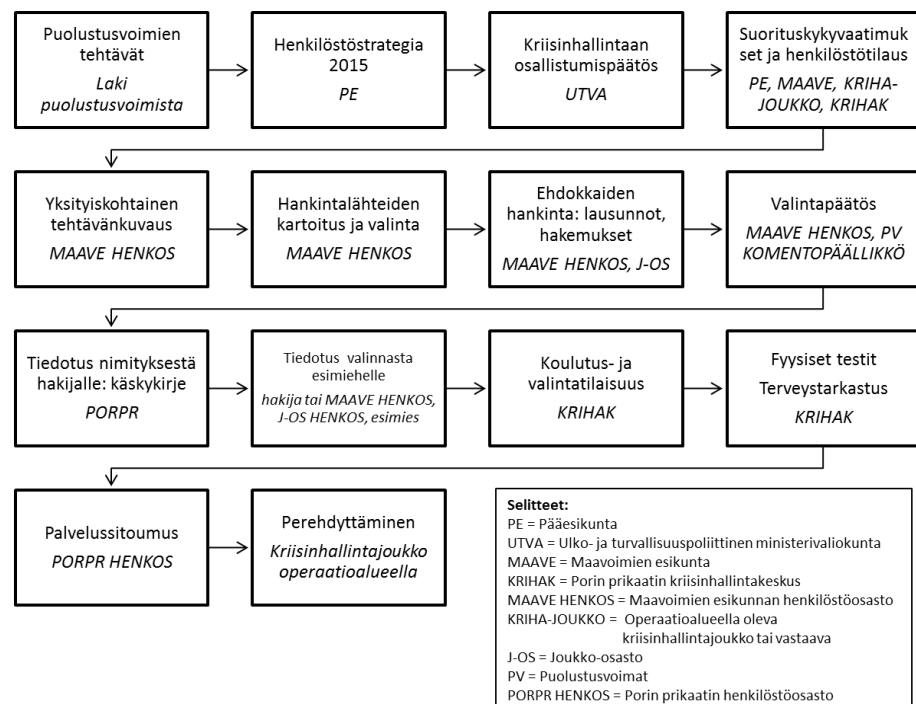
Bäcman (2015) tarkasteli tutkimuksessaan ruotsalaisten rauhanturvaajien rekrytointiprosessia palveluksen muututtua vapaaehtoisesta pakolliseksi keskittyen valintaprosessin henkilöarviointiin. Hänen tutkimustuloksensa osoittavat, että Ruotsin käyttämä nykyinen rekrytointiprosessi ei huomioi riittävästi henkilökunnan peräkkäisten ja toistuvien kriisinhallintatehtävien vaikutuksia – ei palveluksen aikana eikä sen jälkeen (Bäcman 2015, 71). Suomessa sotilaallisiin kriisinhallintatehtäviin hakeutumisen syihin on syvennytty Keskisen ja Leskisen (2014) tutkimuksessa, jossa aineiston muodosti vuosina 2012–2014 rauhanturvaajat kotiuttamiskoulutuksen kotiinpaluukyselyyn osallistuneet henkilöt. Tutkimuksessa rauhanturvaajien hakeutumismotiivit on jaoteltu kolmeen motivaatioluokkaan, jotka ovat 1) henkilökohtainen hyöty (45%), 2) elämyksellisyys (32%) sekä 3) muiden auttaminen (23%). (Keskinen & Leskinen 2014, 15).

Puolustusvoimien palkatun henkilökunnan käsityksiä rekrytointiprosessista kriisinhallintatehtäviin ei ole juurikaan tutkittu 2000-luvulla. Anttilan (2012, 116–117, 124) tutkimuksessa todettiin, että tarvetta uudelle sotilaallisen kriisinhallinnan rekrytointijärjestelmälle ei ole, mutta tutkimuksen osallistujat esittelivät uusia ideoita nykyisen järjestelmän kehittämiseksi. Puolustusvoimien organisaatiokulttuurin näkökulmasta on huomionarvoista, että Anttilan tutkimukseen osallistuneet eivät halunneet kommentoida ilmeisen ymmärrettävästi silloista julkista keskustelua kriisinhallinnan rekrytointivaikeuksista. Mustaniemen (2015) mukaan kokonaisuutena sotilaallisiin kriisinhallintatehtäviin rekrytoinneissa ei ole ongelmaa ja tehtäviin on kyetty löytämään tarvittava osaaminen. Mustaniemi (2015) kuvaa kuitenkin, kuinka kaikille halukkaille nuorille upseereille tehtäviä on rajoitetusti, nuorempien esiupseerien halukkuutta vähentää perhetilanne eivätkä kokeneemmat upseerit koe nykyistä palkkaustasoa kannustavana.

2.3 Kriisinhallintahenkilöstön rekrytointiprosessi

Kriisinhallintahenkilöstön rekrytointiprosessin perusta on laki puolustusvoimista (11.5.2007/551) ja päätöspiste on hakijan näkökulmasta perehdytys operaatioalueella (Kuva 3). Rekrytoinnin näkökulmasta Puolustusvoimat johtaa henkilöstöstrategiansa avulla henkilöstöään toteuttaen kaikki sille käsketyt tehtävät. Kriisinhallintahenkilöstön rekrytointi edellyttää myös poliittista päätöksentekoa. Sotilaallisesta kriisinhallinnasta annetun lain (31.3.2006/211) 2 §:n nojalla lopullisen päätöksen Suomen osallistumisesta sotilaalliseen kriisinhallintaan tekee tasavallan presidentti valtioneuvoston ratkaisuehdotuksesta, jota on valmisteltu tasavallan presidentin ja valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittisen ministeri valiokunnan (UTVA) yhteisessä kokouksessa.

Poliittisen päätöksenteon jälkeen Puolustusvoimat voi aloittaa rekrytinnit niin reserviläisten kuin palkatun henkilöstönkin osalta. Tässä tutkimuksessa Puolustusvoimien palkatulla henkilöstöllä tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat kotimaassa palkkasuhteessa Puolustusvoimiin. Samasta käsitteestä käytetään myös termiä kantahenkilökunta. Palkattuun henkilöstöön kuuluu erilaisia ammattiryhmiä kuten siviilit, upseerit, aliupseerit, opistoupseerit ja erikoisupseerit (Pääesikunta 2014a). Palkatun henkilöstön henkilövalinnoista kriisinhallintatehtäviin vastaa Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto pois lukien ylimmät kriisinhallintatehtävät. Ylimpien kriisinhallintatehtävien, kriisinhallintajoukkojen komentajien tai everstin tasosta ylöspäin täyttämistä vastaa Pääesikunnan henkilöstöosasto (Reinikainen 2015).



Kuva 3. Kuvaus Puolustusvoimien palkatun henkilöstön rekrytointiprosessista kriisinhallintatehtäviin Syrjäsen (2008,7) mallia mukailien.

Vuoden 2007 loppuun saakka kriisinhallintatehtävien osalta keskeinen toimija oli Puolustusvoimien kansainvälinen keskus (PVKVK). Siellä suunniteltiin ja valmisteltiin keskitetysti kriisinhallintahenkilöstön rekrytoinnit, valinnat ja koulutus Pääesikunnan suunnitteluosaston ohjauksessa ja muutoksia kyettiin tekemään tarvittaessa nopeasti. Vuoden 2008 johtamis- ja hallintorakenteen uudistus monimutkaisti tilannetta hakijan näkökulmasta, kun PVKVK:n tehtävät muuttuivat sen siirtyessä Niinisalosta Tuusulaan. Sen vastuulle jäi ainoastaan kurssiin järjestäminen. Palkatun henkilöstön rekrytoinneista vastasi Maavoimien esikunta ja koulutuksesta sekä kriisinhallintaoperaatioiden kansallisesta johtamisesta vastasi Porin prikaati. Vuoden 2015 puolustusvoima uudistuksen myötä kriisinhallintaoperaatioiden kansallinen johtaminen siirrettiin Maavoimien esikunnan ja huolto Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen vastuulle. (Kurko 2014). Kriisinhallintahenkilöstön rekrytointiprosessi täytyykin nähdä osana kriisinhallinnan kokonaisuutta, jonka toteuttamisvastuut on jaettu kotimaassa eri hallintoyksiköiden välille.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian sanallistettu arvoperusta rakentuu isänmaallisuuden, ammattitaidon, oikeudenmukaisuuden, vastuullisuuden, luotettavuuden ja yhteistyön periaatteiden varaan. Oikeudenmukaisuusperiaatteen mukaan henkilöstöä tulee kohdella tasavertaisesti ja yhdenvertaisesti ilman syrjintää, häirintää tai kiusaamista. Vastuullisuus näyttäytyy muun muassa puolestaan siten, että Puolustusvoimat toimii vastuullisena työnantajana (Pääesikunta 2014d, 12). Kriisinhallintatehtäviin osallistuminen on ollut yksilölle vapaaehtoista ja syksyllä 2014 lausuntokierroksella olleessa henkilöstöstrategian luonnosasiakirjassa vapaaehtoisuus mainittiin (Pääesikunta 2014c, 33).

Vuonna 2014 julkaistussa lopullisessa henkilöstöstrategiassa (Pääesikunta 2014d, 35) vapaaehtoisuutta ei ole enää mainittu, mutta Puolustusvoimien ylimpiin tehtäviin eteneminen ei ole mahdollista ilman kriisinhallintapalvelusta. Lisäksi kriisinhallintakokemusta edellytetään ”*esikuntien, joukkojen ja toimialojen avaintehtävissä*” (Pääesikunta 2014d, 35). Kriisinhallintakokemuksen rooli näyttää korostuneen strategia-asiakirjassa, mikä saattaa johtaa hakeutuvien määrän lievään kasvuun. Yksilön näkökulmasta urallaan eteenpäin pyrkivä nuori upseeri törmää kriisinhallintavaatimukseen viimeistään edellä määritetyissä avaintehtävissä tai mahdollisesti jo aiemminkin urallaan.

Kriisinhallintahenkilöstön rekrytointi noudattaa sisäisen rekrytinnin (sisäinen liikkuvuus) periaatetta, jossa avoimeen tehtävään valitaan työntekijä yrityksen sisältä (Viitala 2007, 106). Siitä voidaan puhua myös termeillä sisäinen henkilövalinta ja työkierrätys, jossa henkilöä kierrätetään erilaisissa tehtävissä hänen osaamisensa lisäämiseksi (Syrjänen 2008, 9; Koivisto 2004, 35). Lähtökohtana sisäiselle rekrytinnille on työsopimuslain 6§ mukainen työnantajalle määritetty velvoite ilmoittaa vapaista työpaikoistaan omille työntekijöilleen. Syrjäsen (2008, 10) mukaan, mikäli sisäinen rekrytointi koetaan motivoivaksi, voi se parantaa ilmapiiriä ja luoda työntekijälle mahdollisuuden päästä eteenpäin organisaation sisällä. Sisäisen rekrytinnin heikkoutena on ehdokasjoukon jääminen pieneksi (Syrjäsen 2008, 11).

Kriisinhallintahenkilöstön rekrytointi voidaan nähdä kahtena rinnakkaisena prosessina, vuosisuunnitelman mukaisena tai erillishakeutumisena (Liite 5). Vuosisuunnitelmaan perustuva eli kehityskeskustelulähtöinen rekrytointiprosessi on monimutkaisempi, mutta se mahdollistaa suunnitelmallisuuden joukko-osastojen henkilöstöjohtamiselle sekä antaa muun muassa kriisinhallintakeskukselle erillishakeutumista enemmän aikaa valmistautua henkilöstön kouluttamiseen. Puolustusvoimien näkökulmasta ensisijainen hakeutumismenettely on lähimmän esimiehen kanssa käytävä kehityskeskustelu, jossa työntekijällä on mahdollisuus ilmoittaa halukkuutensa kriisinhallintatehtäviin. Halukkuus ilmoitetaan PVSAP -sovelluksessa kehityskeskustelun aikana.

Kehityskeskusteluun ei kuulu erityistä kriisinhallintatehtävään liittyvää henkilöarviointia eikä työntekijää lähtökohtaisesti enää haastatella rekrytointiprosessin aikana. Halukkuusilmoitus voi olla joko yksityiskohtainen tehtävään ja operaatioon kohdistuva tai yleisen tason halukkuusilmoitus (Reinikainen 2015, Maavoimien esikunta 2014a). Ilmoituksen sisältö on rajattu salassa pidettäväksi niin kutsutun julkisuuslain (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621) nojalla (Maavoimien esikunta 2014a, Liite 1). Valmistelutyöstä joukko-osastossa vastaa henkilöstöpäällikkö ja esityksen hyväksyy joukko-osaston komentaja. Vuonna 2015 tapahtunut PVSAP -tietojärjestelmän käyttöönotto on helpottanut rekrytoijan toimintaa. (Reinikainen 2015).

Erillishakeutumisen osalta rekrytointiprosessi on lyhyempi ja suoraviivaisempi (Liite 5). Prosessin on oltava nopea operaatiokohtaisten pikatilanteiden, odottamattomien peruuntumisten ja muiden yllättävien tilanteiden vuoksi. Erillishakeutumista ei ole sidottu aikaan, vaan sitä toteutetaan aina tarpeen mukaan, jos kaikkia tehtäviä ei kyetä täyttämään suunnitelmallisesti. Hakeutumispäätöksen tehtyään hakija lähettää laatimansa hakemuksen liitteineen. Hakemukseen liitetään joukko-osastossa tehtävä irrotettavuuslausunto. Suorahaun eli erillishaun osalta haastattelu voidaan toteuttaa puhelimitse. (Reinikainen 2015).

Halukkuusilmoitusten pohjalta Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto laatii ja valmistelee vuosittain henkilöstötäydennyssuunnitelman. Joukko-osastot ilmoittavat Maavoimien esikuntaan työntekijöidensä halukkuudet irrotettavuuslausuntoineen huhtikuun alkuun mennessä. Ilmoituksessa kuvataan, milloin kukin hakija on joukko-osaston mukaan irrotettavissa nykyisestä työtehtävästään, kuinka soveltuvana häntä pidetään ja mikä on hakijoiden välinen puoltajärjesys. Laatimisen jälkeen henkilöstötäydennyssuunnitelma lähetetään takaisin joukko-osastoihin lausuntokierrokselle. Lausuntopyynnössä joukko-osastoja käsketään varmistamaan hakijalta itseltään, ottaako hän tehtävän vastaan. Toisaalta myös hakeutuneiden henkilöiden tulee varmistaa joukko-osaston henkilöstöasioiden valmistelijalta, että halukkuus ja tehtävät on kirjattu ilmoitukseen oikein. Lisäksi hakijalla on *”oikeus saada tietoonsa itseään koskevat tiedot joukko-osaston ilmoituksesta”*. (Reinikainen 2015, Maavoimien esikunta 2014a).

Lausuntojen perusteella suunnitelmaa tarkennetaan ja se julkaistaan vuosittain marraskuussa. Joukko-osastojen tulee kertoa henkilöstötäydennyssuunnitelmasta henkilöstölleen. Myös erillishakeutumisesta laaditaan virallinen asiakirja, jossa ilmoitetaan, kuka tehtävään on valittu. Henkilöstösuunnitelman toimeenpano alkaa, kun Porin prikaati lähettää valitulle henkilöstölle käskyn osallistua tehtävänmukaiseen koulutukseen ja velvoittaa samalla hakijaa tekemään tarvittavat muut valmistelut. Koulutus- ja valintatilaisuuden päätteeksi laadittavien palvelussitoumusten pohjalta laaditaan tehtävnmääräykset, jotka Pääesikunta vahvistaa Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston esittelystä. Lähtökohtaisesti jokainen Maavoimien johtovastuulla olevaan kriisinhallintaoperaatioon lähtevä henkilö koulutetaan ja varustetaan Porin prikaatissa. Rekrytinnin laadun arviointi toteutetaan pääsääntöisesti avaintehtävien osalta tehtäväkohtaisissa ja operaatiokohtaisissa raporteissa sekä hallintoyksiköiden välisessä vuoropuhelussa. (Reinikainen 2015, Maavoimien esikunta 2014a, 2014b, 2015, Pääesikunta 2015a, 2015b, 2015c, 2014b).

Henkilöarvioinnin yleiset valintakriteerit on kuvattu hakeutumisohteessa (Maavoimien esikunta 2014a) ja ne on jaettu viiteen eri kategoriaan (Kuva 4). Kategoriat ovat yleiset vaatimukset, ajokorttivaatimukset, kielitaito, muut valintaan pääsääntöisesti vaikuttavat tekijät ja koulutusvaatimukset. Niiden lisäksi hakijan käytössä on myös muuta informaatiota. Yksityisyyttä käsittelevien arkaluonteisten tietojen käsittelyä on pyritty ohjaamaan lainsäädännöllä (Syrjänen 2008, 4–5). Hakukäskyn mukaan hakijan henkilökohtaisia tietoja käsittelevät ainoastaan rekrytoinnista vastaava asianhoitaja ja päätöksentekijä, eikä niistä muodosteta puolustushaaraesikuntiin erillistä rekisteriä. Kaikki näihin tietoihin liittyvät asiakirjat on luokiteltava salassa pidettäväksi julkisuuslain 24 § nojalla.

Taulukossa on kuvattu myös muita valintaan vaikuttavia tekijöitä, joita ovat turvallisuusselvitykset, joukko-osastokohtaiset henkilötyövuosikiintiöt ja hakijan omat halukkuusilmoitukset. Lisäksi taulukossa on kuvattu valintakriteerien laatua. Jokaisen rauhanturvaajan tulee täyttää yleiseksi kuvatut valintakriteerit, jotta heidät voidaan sijoittaa kriisinhallintatehtäviin. Osa vaatimuksista on kohdistunut nuoreen upseeriin jo ennen hänen nimittämistä virkaansa. Tehtäväkohtaisten tai operaatiokohtaisten valintakriteerien täyttymistä tarkastellaan tapauskohtaisesti yksittäisen rauhanturvaajan tehtävän niin edellyttäessä.

Valintakriteeri	Evidenssi	Valintakriteerin laatu
Yleiset vaatimukset		
Suomen kansalaisuus	edellytys upseerin virkanimitykselle	Yleinen
Hyvä terveys	palveluskelpoisuusluokka A, röntgenkuva ja lääkärintodistus hoidetuista hampaista, painoindeksi (BMI) alle 30	Yleinen
	lääkäriin harkinta, (esimerkiksi silmien laserleikkauksista seuraa 6kk karenssi)	
Hyvä kunto	12 minuutin juoksupuhtaus tulosrajat: 2300m esikuntatehtäviin ja 2500m operatiivisiin tehtäviin	Yleinen
Moitteettomat elämäntavat	henkilön mahdolliset riketiedot	Yleinen
Sopivuus tehtävään	joukko-osaston komentajan soveltuvuuslausunto	Yleinen
Sotilastarkkailijalla vähintään luutnantin sotilasarvo	sotilasarvo	Yleinen
Ajokorttivaatimukset	ajokortti, esimerkiksi B, C, tai C1	Tehtäväkohtainen
Kielitaitovaatimukset	riittävä kielitaito, todistus yleisestä kielitutkinnosta ja merkintä PVSAP:ssa, keskitaso (YKI 3–4) tai ylin taso (YKI 5–6)	Tehtäväkohtainen
Muut valintaan pääsääntöisesti vaikuttavat tekijät		
Irrotettavuus	joukko-osaston irrotettavuuslausunto tai puoltajärjestystaulukko	Yleinen
Ensikertalaisuus	hakija ei ole palvellut aiemmin kriisinhallintatehtävissä	Yleinen
Riittävä palautumisaika	edellisestä kriisinhallintatehtävästä on kulunut vähintään vuosi	Yleinen
Kriisinhallintauran nousujohteisuus	seuraavan kriisinhallintatehtävän on oltava edellistä vaativampi	Tehtäväkohtainen
Aiempi kriisinhallintapalvelus	tehtäväkohtainen edellytys	Tehtäväkohtainen
Koulutusvaatimukset	nuoren upseerin esimerkkitehtävät: varapäälikkö, yhteysupseeri, tilannepäälikkö, sotilastarkkailija, joukkueenjohtaja. Hakijan henkilökohtainen koulutus- ja kokemustausta voivat tapauskohtaisesti korvata vaaditun koulutuksen.	Tehtäväkohtainen
Kotimainen turvallisuusselvitys	edellytys upseerin virkanimitykselle	Yleinen
Kansainvälinen turvallisuusselvitys	personnel security clearance- todistusta edellytetään tietyissä erityistehtävissä	Tehtäväkohtainen
Henkilöstökiintiöt	joukko-osastokohtaiset henkilötyövuosikiintiöt	Yleinen
Hakijan halukkuusilmoitukset	hakijan halukkuusilmoitukset kuluvalta ja aiemmilta vuosilta, mahdolliset erillishakulomakkeet	Tehtäväkohtainen

Kuva 4. Kriisinhallintahenkilöstön valintakriteerit Reinikaisen (2015), Maavoimien esikunnan (2014a) ja Pääesikunnan (2014b) mukaan.

Kielitaitovaatimusten mukaan ”*päällystötehtäviin sijoitettavilla henkilöillä on oltava pääsääntöisesti tehtävän edellyttämä kielitaito*” (Maavoimien esikunta 2014a). Hakukäskyssä ei ole mainittu kielitutkintotodistuksen voimassaoloaika, sillä Opetushallituksen (2016) mukaan valtionhallinnon tutkintotodistuksiin rinnastettavasta yleisestä kielitutkinnosta ei ole vanhenemissääntöjä. Kielitaito ei kuitenkaan pysy yllä, jos kieltä ei käytä, joten työnantaja voi katsoa uuden tutkinnon aiheelliseksi Valtioneuvoston asetuksen (481/2003) § 13 nojalla. Kielitaidon kehittämisen tueksi Maanpuolustuskorkeakouluun kuuluva Puolustusvoimien Kansainvälinen keskus tarjoaa kurssitusta kriisinhallintatehtäviin valituille. Omaehtoisen kielitaidon kehittämiseksi työntekijän on mahdollista hakea Maanpuolustuskorkeakoulusta kielistipendiä valitsemansa kielen opiskelemiseksi.

Suomalaisen kriisinhallintahenkilöstön rekrytoinnin tavoin myös Irlannin asevoimien rekrytointiprosessi kriisinhallintatehtäviin korostaa Kurkon (2014) mukaan ensikertalaisen näkökulmaa. Sen viimeinen, ratkaiseva valintakriteeri useamman yhtä pätevän hakijan välillä on *jonotusaika* (”longest back”). Pisimpään kriisinhallintapalvelukseen pyrkinyt tai jonottanut henkilö tulee valituksi tilanteessa, jossa kaksi hakijaa on muiden valintakriteerien osalta todettu yhtä sopiviksi. Lisäksi Irlannin asevoimissa kriisinhallintapalvelus on kiinteä osa ammatistilaan urapolkua ja tietyissä tapauksissa edellytys ylennyksen tai seuraavan tehtävän saamiseksi. (Kurko 2014).

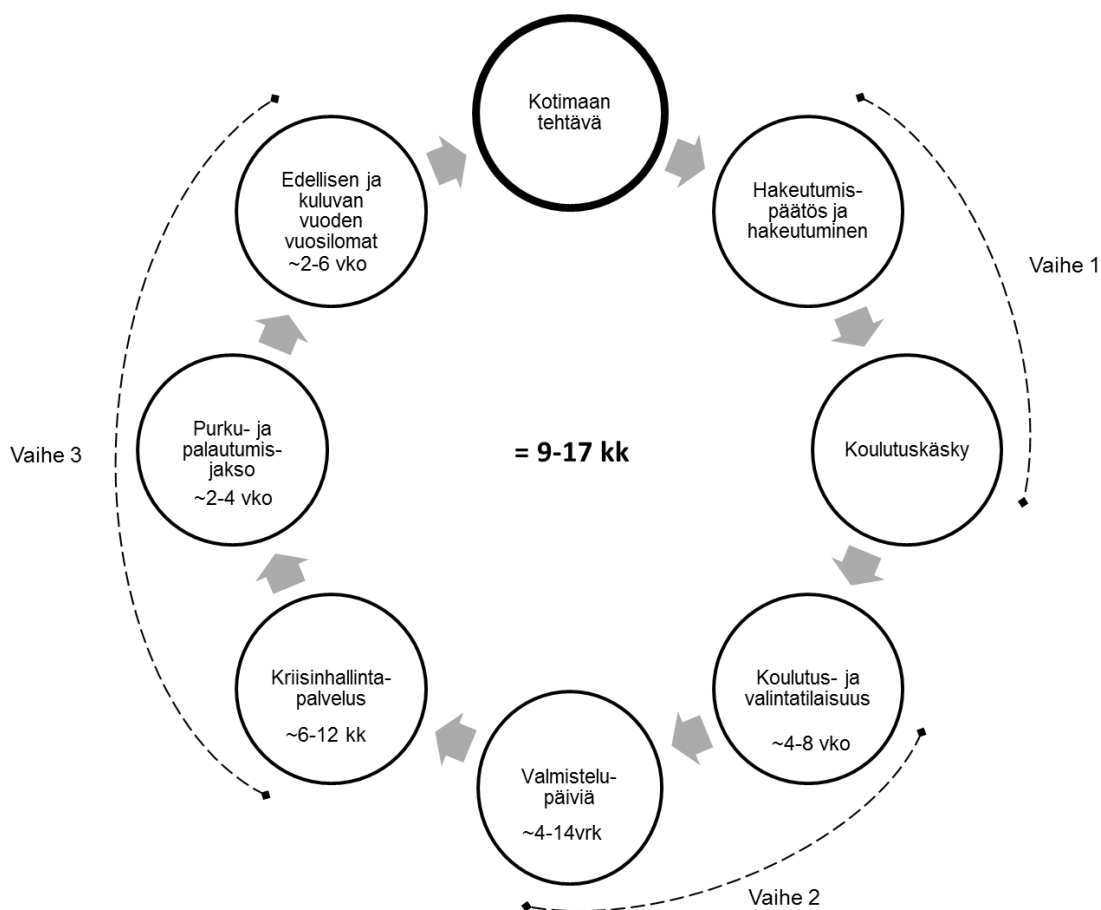
Nuorten upseerien osalta soveltuvuusarviointi on laadittu ensimmäisen kerran osana sotatieteen kandidaatin opintoja. Sitä täydennetään hakijan toimittamalla erilaisilla kurssitodistuksilla ja vuosittaisilla suoritusarvioinneilla. On kuitenkin todettu upseerien nopean sisäisen liikkuvuuden johtaneen siihen, että henkilöstön suoritusarvioinnin saattaa tehdä vuosittain vaihtuva esimies. Tällöin esimiehellä on vain lyhyt kokemus alaisten suoriutumisesta (Leinonen, M; Otonkorpi-Lehtoranta, K & Autio H-L 2011, 50).

2.4 Rekrytointiprosessi nuoren upseerin näkökulmasta

Rekrytointi näyttää erilaiselta, kun sitä lähestytään hakijan näkökulmasta. Kun rekrytoija joutuu hakijan yksityisyyden suojan vuoksi rajaamaan hakijoiden henkilökohtaisia tietoja, korostuu hakijan näkökulmasta tarve rekrytoinnin läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen. Siinä missä organisaatio tarkastelee kriisinhallintahenkilöstön valintoja sisäisen liikkuvuuden näkökulmasta, työntekijä tarkastelee kriisinhallintapalvelusta henkilökohtaisesta näkökulmastaan. Kuva 5 esittää tutkijan muodostaman kuvauksen rekrytointiprosessin työntekijän näkökulmasta aika-arvioineen.

Ensimmäisen vaiheen kesto määräytyy tapauskohtaisesti viikoista useampiin vuosiin. Ylläpidettyään riittävällä tasolla fyysistä toimintakykyään ja kielitaitoaan työnhakija tekee hakeutumispäätöksen. Hakeutuminen tapahtuu vuosisuunnitelman ja/tai erillishaun kautta. Mikäli hakija tulee hyväksytyksi, hän saa tämän jälkeen käskyn saapua yhtäjaksoiseen koulutus- ja valintatilaisuuteen eli niin kutsuttuun rotaatiokoulutukseen. Henkilömäärältään suuren operation osalta kaksivaiheinen koulutustilaisuus alkaa palkatun henkilökunnan osalta kaksipäiväisenä testaustilaisuutena ja jatkuu tauon jälkeen yhdessä reserviläisten kanssa. Koulutus- ja valintatilaisuuden päättyessä hakija allekirjoittaa palvelussitoumuksen (vrt. työsopimus) kriisinhallintapalveluksen ajaksi (Reinikainen 2015).

Rekrytointiprosessin toisen vaiheen kesto on tapauskohtainen, eikä työntekijä ei ole täysipainoisesti kotimaan työyhteisön käytettävissä koulutus- ja valintatilaisuuden mahdollisen tauon aikana eikä koulutuksen päätyttyä. Työntekijä suorittaa lähtöön liittyviä valmisteluita työajallaan arviolta 4-14 vuorokautta. Ennen kotimaasta poistumista työntekijä suorittaa varusteiden palautukset ja tehtävienvaihdon seuraajansa kanssa. Hän luovuttaa käyttämänsä työvälineet ja -varusteet takaisin varastoille ja ideaalitulanteessa myös perehdyttää seuraajansa. Kolmas vaihe alkaa kriisinhallintapalveluksen aloituspäivästä (lentopäivä) ja päättyy kotiutumisen jälkeisiin vuosilomien pitämiseen. Lentopäivän ajankohta saattaa muuttua työntekijästä riippumattomista syistä, mikä taas vaikuttaa valmistelupäivien määrään. Ennen paluuta kotimaan tehtävään työntekijä suorittaa kriisinhallintapalveluksen palvelusvapaineen, purku- ja palautumisjaksoineen ja vuosilomineen. Purku- ja palautumisjakson kesto on sitä pidempi, mitä pidempään varsinainen kriisinhallintapalvelus kestää. Vuosilomia voidaan käyttää myös ennen kriisinhallintapalveluksen alkua. Yksittäisen kriisinhallintapalvelustaan suorittavan työntekijän työpanos ei ole kotimaan työpisteen käytettävissä 9–17 kuukauteen.



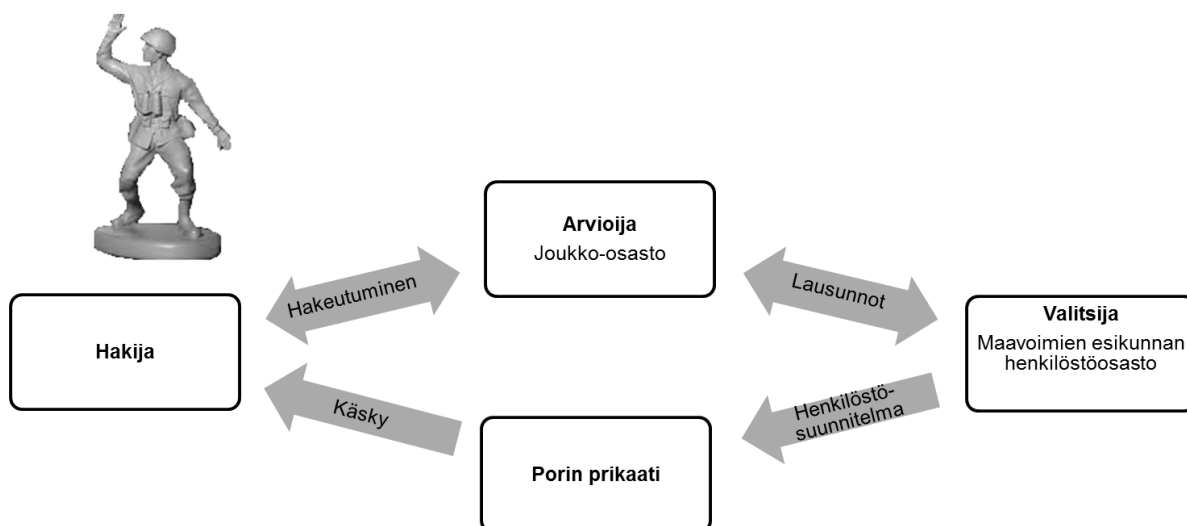
Kuva 5. Palkatun henkilökunnan kriisinhallintapalveluksen rekrytointiprosessi aika-arvioineen.

Kriisinhallintapalvelus on osa nuoren upseerin palvelusuraa (Mustaniemi 2015). Puolustusvoimien henkilöstöstrategian mukaan sotatieteiden kandidaatit osallistuvat mahdollisuuksien mukaan kriisinhallintaoperaatioon, kansainväliseen harjoitukseen tai kurssille ennen maisteriopintoja (Pääesikunta 2014d, 28). Nuorten upseerien osalta kriisinhallintapalvelusta käsitellään välillisesti henkilöstöstrategian lisäksi Maanpuolustuskorkeakoulun opinto-oppaassa (2014), jonka mukaan kandidaatit työskentelevät perusyksiköissä tai vastaavissa noin neljä vuotta ennen kuin aloittavat kahden vuoden mittaiset sotatieteiden maisteriopinnot. Tällöin nuorella upseerilla on mahdollisuus toimia luutnantin ja yliluutnantin arvossa neljän vuoden aikaikkunassa. Myös maisterivaiheen jälkeen nuori upseeri voi palvella kapteenin sotilasarvolla kriisinhallintatehtävissä, pääsääntöisesti joukkueen johtajan tehtävätasoa ylemmissä tehtävissä. Neljän vuoden aikaikkunan hyödyntämättä jättäminen voi tarkoittaa sitä, että joukkueetason kokemus jää upseeristolta saamatta.

Rekrytointia voidaan tarkastella myös organisaatioviestinnän näkökulmasta. Puolustusvoimien kontekstissa usein puhutaan virkatiestä ja sen viestinnästä. Virkatie eli käskyketju on linja, jota pitkin kaikki yrityksen viestintä kulkee molempiin suuntiin. Se ei kuitenkaan mahdollista nopeaa reagoimista uusiin tilanteisiin (Seeck 2008, 337). Farace, Monge & Russelin (1977, 79–90) mukaan byrokraattisessa organisaatiossa viestintä ei ole joustavaa vaan sen suunta on ylhäältä alaspäin, jolloin aloitteet tulevat usein esimieheltä (Seeck 2008, 337). Syrjäsen (2008, 10) mukaan esimiehen rooli henkilövalinnoissa ja sisäisessä rekrytoinnissa saattaa olla ongelmallinen, sillä hänelle voi olla vaikeaa luopua erinomaisesta alaisestaan. Tällöin esimies voi jopa estää alaisensa etenemisen organisaatiossa (Syrjäsen 2008, 10). Jos virkatie voidaan ohittaa tietyissä tapauksissa, syntyy erilaisia käsityksiä siitä, mikä on virkatie ja missä yhteyksissä sen voi ohittaa.

Rekrytointiviestintään sisältyy viestinnän ja henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden välinen suhde, kun taas Puolustusvoimien kaltaisessa hierarkkisessa linja-esikuntaorganisaatiossa jokainen organisaatiotaso tarkastelee tiedonvälittämistä omasta näkökulmastaan. Tiedonkulku ei pelkästään hidastu, vaan ihmiset myös luovat oletuksia siitä, mitä muiden eri organisaatiotasoilla olevien ihmisten tulisi tietää. Tietoa välitetään yleensä ylöspäin organisaatiossa, jos 1) sillä ei ole epämieluisia seurauksia viestin välittäjälle, 2) esimies kuulee asiasta joka tapauksessa muuta kautta, tai 3) tieto koetaan sellaiseksi, mitä esimies tarvitsee omaa esimiestään varten. (Fukuyama & Shulsky 1999, 331–333). Alaiset eivät voi kuitenkaan tietää ilman esimiehen erillistä pyyntöä, mitä tietoa hän päätöksentekonsa tueksi tarvitsee.

Kun korkeampi taso organisaatiosta jää paitsi tiedoista, muodostuu vakava ongelma päätöksenteolle. Myös esimiehet voivat pimittää tietoja alaisiltaan epähuomiossa tai tahallaan pitääkseen kiinni auktoriteetistaan. (Seeck 2008, 341–342). Rekrytoinnin näkökulmasta tiedonkulun tulisi olla avointa ja suoraviivaista. Kun hakijalle kerrotaan henkilöarvioinnin menetelmistä suoraan prosessin edetessä, menetelmät eivät enää näytä vaikuttavan hakijoiden reaktioihin. (Taylor M & Bergmann T 1987, 282–283)



Kuva 6. Tutkijan jäsenitys rekrytoinnin tiedonkulusta Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston menettelyohjetta (Maavoimien esikunta 2014b) mukailleen.

Kuva 6 esittää virallista rekrytointiprosessin tiedonkulkua hakijan näkökulmasta sekä vuosisuunnittelun että erillishakeutumisen osalta. Hakeutuminen tapahtuu ilmaisemalla halukkuus aiemmin kuvatuilla tavoilla arvioijalle. Tämän jälkeen arvioija laatii lausunnon henkilön irrottavuudesta ja soveltuvuudesta kolmeportaisella asteikolla. Seuraavaksi Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto tekee operaatioalueelta saamansa henkilöstötilauksen ja joukko-osastoilta pyydettyjen lausuntojen pohjalta henkilötäydennysuunnitelman. Hakija saa arvioijalta, joukko-osastolta, tiedon henkilöstötäydennysuunnitelmasta lausuntoineen ja Porin prikaatista käskyn saapua koulutus ja valintatilaisuuteen. (Reinikainen 2015). Tieto rekrytoinnista kulkee virkatietä pitkin usean organisaatiotason kautta, mikä aiheuttaa tiedon kulkuun viiveitä. Arvioija välittää tietoa omien intressiensä ja resurssiensa pohjalta, eikä hakijan ja valitsijan välillä ole lähtökohtaisesti suoraa yhteyttä ilman toisen osapuolen tekemää aloitetta.

Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston hakukäskyssä (2014a) ei ole mainintaa, miten hakijoille tiedotetaan valintapäätöksestä. Ohjeeseen ei ole kirjattu sitä, että kenen tehtävä on kutsukirjeen lähettäminen valituille. Kriisinhallintatehtävään hakeutuneelta reserviläiseltä kysytään ennen palvelukseenastumismääräyksen antamista, miltä hänelle suunniteltu tehtävä kuulostaa (Puolustusvoimien verkkosivut 2014). Palkatun henkilökunnan osalta menettelyohjeessa ei ole mainintaa samankaltaisesta yhteydenotosta, mutta joukko-osastoja on velvoitettu selvittämään hakijan halukkuus lausuntokierroksen yhteydessä (Reinikainen 2015). Viime hetken varmistuksella voitaneen välttää ongelmatilanteet, joissa hakijan elämäntilanne on muuttunut tai hänellä ei ole omasta mielestään halua tai pätevyyttä kyseiseen tehtävään.

Myös kriisinhallintahenkilöstön sisäisessä rekrytinnissa tiedonkululla on suuri merkitys. Esimies tekee päätöksen siitä, kuinka paljon kriisinhallintaan osallistumista pidetään esillä tai kuinka kannustavasti kriisinhallintatehtäviin hakeutumiseen suhtaudutaan. Ennen kuin hakija tekee hakeutumispäätöksensä, on esimies suhtautunut kriisinhallintatehtävistä tiedottamiseen aktiivisesti tai passiivisesti mainiten asiasta ainakin alaisen kanssa käytävässä kehityskeskustelussa. Toisaalta lähimmän esimiehen yläpuolisella organisaatiotasolla on tehty arvovalinta, jossa on päätetty sisäisen liikkuvuuden ja seuraajasuunnitelmien avoimuudesta; seuraajasuunnitelma voi olla salattu ja hankalasti löydettävissä tai sitten se on avoin ja kaikkien tiedossa. Parhaimmillaan ylempi organisaatiotaso varmistuu, että tieto saavuttaa myös alimman tason. Kriisinhallintatehtävään hakeutuneen henkilön esimies joutuu arvovalinnan eteen päättäessään henkilön soveltuvuudesta ja irrotettavuudesta. Mihin valinta lopulta perustuu?

Kriisinhallintahenkilöstön rekrytointiin liittyy monenlaista problematiikkaa. Onnistunut rekrytointi edellyttää kykyä ylittää organisaatorakenteet ja huomioida kotimaan henkilöstötarpeet ja välttää tarpeeton Puolustusvoimien päätehtävien välinen vastakkainasettelu. Rekrytointiviestinnän näkökulmasta kriisinhallintahenkilöstön rekrytinnissa olisi vältettävä hierarkkiselle organisaatorakenteelle tyypilliset viestinnän ongelmat tiiviistä aikatauluista huolimatta. Lisäksi kompleksisessa toimintaympäristössä rekrytointia tulisi kyetä johtamaan siten, että se on laadukasta riippumatta erilaisten alakulttuurien tai eri organisaatiotasojen esimiesten käsitysten vaikutuksista. Jääkö hakijakokemuksen tarkastelulle enää sijaa?

3 TUTKIMUSASETELMA



Kuva 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuva 7 kuvaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja sijoittaa tutkittavan ilmiön omaan kontekstiinsä. Tutkimuksen viitekehys alkaa organisaatiokulttuurista, jota voidaan tarkastella joko metaforana tai muuttujana (Smirich 1983, 347). Metaforan näkökulmasta organisaatio itsessään on kulttuuri ja näkökulmaa voidaankin kritisoida sen kyvyttömyydestä tarjota ratkaisuja organisaatioiden arkeen ja johtamiseen (Seeck 2008, 241). Jos kulttuuri halutaan nähdä muuttujana, se on organisaation ominaisuus ja seurausta ihmisten toiminasta (Smirich 1983, 347). Pragmaattista muuttuja -näkökulmaa on kritisoitu siitä, että sen mukaan kulttuuria voidaan tietoisesti muokata (Seeck 2008, 241). Riippumatta siitä nähdäänkö organisaatio muuttujana tai metaforana, voidaan rekrytointiprosessi nähdä organisaatiossa työskentelevien ihmisten luomuksena, ei järjestelmien tai prosessien aikaansaannoksena.

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri nähdään muuttujana, jota rekrytointiprosessi ilmentää. Rekrytointiprosessin olemus on yhtäaikaisesti kaksijakoinen, näkyvä ja näkymätön. Se näyttäytyy kriisinhallintayhteisön ulkopuolisille henkilöille organisaatiokulttuuria heijastavina käytäntöinä, artefakteina. Sen näkymätön olomuoto ilmenee vain organisaation jäsenille ja se ilmentää organisaation arvomaailmaa ja syvimpiä perusoletuksia. Näkymätön rekrytointiprosessi koostuu epävirallisesta tiedosta, hyvistä käytännöistä ja vakioiduista toimintatavoista, joita ei ole kirjoitettu virallisiin rekrytointiohjeisiin tai -normeihin. Se muodostaa yhdessä virallisen, näkyvän, rekrytointiprosessin kanssa sen todellisuuden, joka koetaan.

Kokemusten ja organisaatiokulttuurin vaikutusten myötä yksilö muodostaa käsityksensä rekrytoinnista. Siihen ovat vaikuttaneet myös ne erilaiset ihmiset, jotka osallistuvat prosessin kulkuun omista lähtökohdistaan ja rajatussa tehtävässään. Yksilön käsitykset voivat muuttua yhteisön käsityksiksi yksilöiden välisessä viestinnässä. Viestinnän ja organisaatiokulttuurin suhde on läheinen, sillä kulttuuri vaikuttaa viestinnän käytäntöihin, ja toisaalta viestintä muokkaa organisaation kulttuuria (Seeck 2008, 344). Yhteisöjen erilaiset käsitykset ovat muodostamassa erilaisia alakulttuureja. Erilaiset alakulttuurit taas vaikuttavat siihen, kuinka rekrytointiprosessi näyttäytyy seuraavalle henkilölle. Kulttuurinen jatkuvuuden merkitys korostuu erityisesti tässä tutkimuksessa, kun nuorista upseereista tulee vuorollaan esimiehiä.

Rekrytointiprosessia voidaan tarkastella organisaation näkökulmasta monella eri tavalla. Kyseessä oleva organisaation *sisäinen rekrytointiprosessi* vaikuttaa muiden työntekijöiden mielikuviin työnantajasta sekä työnantajan harjoittamasta henkilöstöjohtamisesta. Sisäisen rekrytoinnin voidaan myös katsoa vaikuttavan henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen työssä. Se saatetaan kokea motivoivaksi ja organisaation ilmapiiriä parantavaksi. Onnistunut rekrytointi saattaa tuoda organisaatioon positiivista kehitysvoimaa ja parempaa toiminnan laatua (Syrjänen 2008, 9-10). Toisaalta sisäinen rekrytointiprosessi ja urasuunnittelu voidaan nähdä organisaatiokulttuurin heijastumana ja sen voidaan katsoa ilmentävän samanaikaisesti erilaisia käsityksiä ja organisaatiokulttuurin sisäisiä alakulttuureita.

Laajemmasta näkökulmasta tarkasteltuna rekrytointiprosessin laadulla voi olla vaikutus myös Puolustusvoimien maineeseen ja imagoon kotimaassa ja ulkomailla. Kriisinhallintatehtävissä toimivilta edellytetään kykyä sopeutua uuteen ja outoon ympäristöön (Julardžija 2011, 18). Rauhanturvaajalta odotetaan kulttuurista ymmärrystä ja herkkyyttä, joiden puuttuminen tekee tyhjäksi koko rauhanturvaamisen perustarkoituksen (Tomforde 2010, 526–538). Rauhanturvaaja joutuukin toimimaan useiden hyvin erilaisten kulttuurien ja organisaatiokulttuurien vaikutuspiirissä (Woodhouse and Duffey 2008, 174).

Nuorten upseerien rekryointi rakentaa kriisinhallintatehtävissä kollektiivista käsitystä suomalaisen upseerin ja sotilaan osaamisesta ja Suomen puolustusvoimista. Onnistuessaan se näytetään yksilön sekä osaamisena johtaa kriisinhallintajoukon pääosan muodostavia reserviläisiä, kohdata paikallisia toimijoita ja kykynä toimia yhteistoiminnassa muiden ammattisotilaiden kanssa. Onnistuessaan rekryointi on luomassa uskottavaa kuvaa Suomen puolustusvoimien tasosta. Toisaalta nuorten upseerien hakijakokemukset vaikuttavat kotimaassa yleisesti sisäiseen työnantajakuvaan ja hakeutuneiden lähipiiriin ja työyhteisön mielikuviin Puolustusvoimista.

3.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on selvittää ja kuvailla millaisia käsityksiä Puolustusvoimien henkilökunnalla on kriisinhallintatehtäviin hakeutumisesta ja henkilövalinnoista. Tutkimuskysymyksen kulttuurin syvimmistä perusoletuksista pyritään vastaamaan kolmen alakysymyksen pohjalta.

Päätutkimuskysymys

Millaisia alakulttuureja kriisinhallintahenkilöstön rekryointiin liittyvät käsitykset ilmentävät?

Alakysymykset

- 1) Millaiset tekijät vaikuttavat nuorten upseerien hakeutumiseen kriisinhallintatehtäviin?
- 2) Millaiset tekijät vaikuttavat nuorten upseerien valintapäätöksen muodostumiseen?
- 3) Miten rekryointiprosessia voidaan kehittää?
- 4) Millaisia sotilaalliseen kriisinhallintaan liittyviä arvoja ja perusoletuksia rekryointiprosessi ilmentää?

3.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä Puolustusvoimien palkatun henkilökunnan tietoisuutta kriisinhallintatehtäviin hakeutumisesta ja hakeutumiseen liittyvistä erilaisista piirteistä ja ominaisuuksista. Jos palkatulla henkilöstöllä olisi mahdollisimman yhtenevä, totuudenmukainen ja selkeä käsitys rekryointiprosessista, edesauttaisi se aidosti kiinnostuneiden henkilöiden hakeutumista ja valintaa tehtäviin. Tällä tutkimuksella pyritään tulkitsemaan ja kuvailemaan kriisinhallintahenkilöstön rekryointiprosessia siten, että sen toteutus ja merkitys avautuisivat prosessiin osallistuvalla henkilöllä, olipa heidän roolinsa mikä tahansa.

Ensisijaisena tavoitteena on kuvata rekrytointiprosessia *hakijanäkökulmasta* työnantajaa edustaville rekrytoijille. Hakijakokemuksiin perustuvilla käsityksillä ja ymmärtämisellä on mahdollista selvittää rekrytoinnin vaikutuksia työnantajakuvaan, työhyvinvointiin ja uudelleenrekrytointiin. Rekrytointiprosessia kuvaavat käsitykset saattavat kuvata myös näkemyksiä, joita hakeutuneilla on työnantajaa ja työnantajan henkilöstöjohtamista kohtaan. Tieteellisen tutkimuksen pohjalta Puolustusvoimilla voi olla mahdollista kohdistaa kehittämistoimenpiteitä hakijakokemuksen näkökulmasta oikeisiin asioihin, vaikka rekrytointiprosessia kokonaisuutena ei olisikaan tarve muuttaa. Samalla voitaneen tarjota myös työnantajan käyttöön konkreettisia toimenpide-esityksiä ja jatkotutkimusaiheita.

Toissijainen tavoite on kuvata hakijakokemusta sellaiselle henkilölle, joka ei ole tullut valituksi. Tämä potentiaalinen henkilö voi olla jo hakeutunut, muttei ole koskaan tullut valituksi, tai ei ole vielä hakeutunut, mutta harkitsee hakeutumista. Ilmiön kompleksisen kokonaisuuden ymmärtäminen voi jo sellaisenaan vaikuttaa henkilöstön käsityksiin rekrytoinnista, hakeutumistavoista ja heidän omista vaikutusmahdollisuuksistaan. Kriisinhallintatehtävissä palvellelle palkatulle henkilöstölle tutkimus ei välttämättä tarjoa uutta tietoa, vaan jäsentää rekrytointiin liittyviä jo olemassa olevia kokemuksia ja käsityksiä. Ymmärtämisen lisäämiseksi tällä tutkimuksella luodaan yhtenäistä käsitteistöä rekrytoinnista, mikä puolestaan saattaa jo sellaisenaan selkeyttää kriisinhallinnan rekrytointiprosessia ja siitä käytävää keskustelua.

Tutkimuksen tavoitteena ei ole kuvata yksittäisen henkilön hakeutumista ja valituksi tulemistä, vaan tarkastella yleisellä tasolla sitä, millaisia käsityksiä henkilöstöllä aiheesta on. Tässä tutkimuksessa käsitysten tarkastelu on rajattu vain kadettiupseereihin jättäen aliupseerien, siviilien ja opistoupseerien käsitysten tarkastelu tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa ei tarkastella myöskään reserviläisten rekrytointiprosessia, joka on Porin prikaatin tehtävä. Kriisinhallintajoukkojen komentajina toimivien henkilöiden valinnat on rajattu myös tutkimuksen ulkopuolelle niiden vähäisen lukumäärän ja erityislaatuisuuden vuoksi. Hokkasen (2011) tutkimuksessa eri puolustushaarojen organisaatiokulttuurit poikkesivat toisistaan. Tässä tutkimuksessa keskityttiin yhteen puolustushaaraan ja rajattiin pois sekä Ilmavoimien että Merivoimien joukko-osastojen henkilöstöosastot. Lisäksi Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto vastaa myös merivoimien ja ilmavoimien palkatun henkilöstön henkilövalintojen valmistelusta, pois lukien puolustushaarojen erillisoperaatiot (Reinikainen 2015, Heikkilä 2015). Tutkimusasetelmassa aineistonkeruu on kohdennettu Maavoimien nuoriin upseereihin, jotka edustavat homogeenista henkilöstöryhmää. Kolmanneksi tutkimusasetelma mahdollistaa organisaatiokulttuurin tutkimisen hallinnolliset organisaatorajat ylittäen.

Tämä tutkimus ei vähennä lähimmän suoranaisen esimiehen kanssa käytävän kehityskeskustelun roolia tai merkitystä kriisinhallintahenkilöstön rekrytoinnin tärkeimpänä muotona. Hakijoiden lisäksi myös rekrytoijien käsitykset rekrytointiprosessista voivat olla keskenään hyvin erilaisia sekä ristiriidassa menettelyohjeen kanssa, minkä vuoksi empiriaa on kerätty myös heiltä. Suuressa organisaatiossa eri joukko-osastojen käytänteet eivät ole yhteismitallisia, sillä linja-esikuntaorganisaation kaavamaisuuden vastapainona alaiset ovat vapaita toteuttamaan tehtävänsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Parhaimmillaan organisaation alimmille tasoille viety rekrytointi mahdollistaa ylemmän tason päätösten toimeenpanon sovittamisen saumattomasti työyhteisön arkitodellisuuteen. Epäonnistunut rekrytointi saattaa aiheuttaa työntekijöiden eriarvoistumista ja muuttaa rekrytointitapoja sekä muodostaa uusia alakulttuureja.

Kriisinhallintaoperaatioihin on virrannut Porin prikaatista ja Utin Jääkärirykmentistä henkilöstöä enemmän kuin muualta. Niiden osuus kriisinhallintaoperaatioissa palvelleista Maavoimien palkatusta henkilöstöstä oli vuonna 2013 yhteensä 38 % (Maavoimien esikunta 2014b). Tämän vuoksi tämän tutkimuksen toteutus yhdessä joukko-osastossa ei olisi ollut relevanttia, sillä erot joukko-osastojen välillä ovat suuria. Mainitussa Porin prikaatissa kriisinhallintapalveluksen pääsääntönä on kuuden kuukauden palvelus, mikä osaltaan selittänee vuoden 2013 tilastoa. Porin prikaatin kriisinhallintakeskuksen roolin vuoksi koko joukko-osaston henkilöstön suhde kriisinhallintaan on arkipäiväistynyt, sillä sen henkilöstö osallistuu varsin laajasti koulutus- ja valintatilaisuuksissa kriisinhallintahenkilöstön kouluttamiseen. Pitkällä tähtäimellä tarkasteltuna vain kriisinhallintakokemuksen omaava henkilöstö voi toimia uskottavasti rotaatiokouluttajina. Rotaatiokoulutuksen henkilöstörasituksen jakamiseksi joukko-osastojen kesken rotaatiokouluttajiksi kutsutaan myös muiden joukko-osastojen osaavaa henkilöstöä kaikista puolustushaaroista (Reinikainen 2015).

3.3 Laadullinen tutkimusote

Tässä tutkimuksessa pyrittiin tutkimaan ja selittämään yksittäisten ihmisen tekemiä havaintoja, eikä otettu havaintoja sellaisenaan, miltä ne näyttävät (Alasuutari 2011, 81). Tarkastelemalla rekryointiprosessia kolmen erilaisen näkökulman kautta voidaan päästä syvällisempään ilmiöön tarkasteluun sekä kokemusten ymmärtämiseen ja tulkintaan. Ilmiötä tarkasteltiin 1) ohjeistuksien ja asiantuntijahaastattelun, 2) nuorten upseerien hakijakokemusten ja 3) rekrytoijien kokemusten kautta. Ilmiön syvälinen ymmärtäminen edellyttää kykyä tarkastella todellisuutta uusin silmin rajaamatta lähtökohtaisesti yhtään havaintoa ilmiön ulkopuolelle (Alasuutari 2011, 81). Tässä tutkimuksessa oli tärkeää, että yksilö nähtiin uniikkina. Laadullinen tutkimus mahdollisti nuorille upseereille ja rekrytoijille puhumisen rekrytoinnista ja heidän kokemuksistaan omin sanoin. Yksittäisen henkilön sanoman korostuminen laadullisessa tutkimuksessa edellyttää, ettei tutkimuksen perusteella tehdä laajoja yleistyksiä. (Liamputtong 2012, 11–13). Tutkimusmetodin valintaa rajasi se, mitä tutkimuskohteesta voidaan saada irti (Virtanen 2006, 161). Tässä tutkimuksessa metodiksi valittiin sellaiset aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät, jotka edesauttoivat käsitysten erilaisuuden kuvailua.

Puolustusvoimissa sisäisen kriisinhallintahenkilöstön rekryointiprosessin vähäisen aiemman tutkimuksen vuoksi, tällä tutkimuksella ei pyritä selvittämään syy- ja seuraussuhteita. Tässä laadullisessa tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin *mitä* ja *miten* (Huhtinen 2002, 30–31). Tutkimuksen näkökulmiksi on valittu hakijakokemus ja rekrytoijakokemus, sillä rekryointiprosessia on haluttu lähestyä kokonaisvaltaisesti. Tässä yksittäisen ihmisen käsityksiä ilmiöstä tarkastellaan johtolankoina, joiden pohjalta pyritään määrittelemään jotain sellaista, mikä ei ole nähtävissä paljaalla silmällä. Tässä tutkimuksessa selitetään empiriaa paikallisesti, eikä tutkimustuloksia voida yleistää sellaisenaan. (Alasuutari 2011, 77–79, 262).

Aineistonkeruumenetelmän on oltava sopuossuhteissa tutkittavan ilmiön, teoreettisen viitekehyyksen ja aineiston analysointitavan kanssa (Alasuutari 2011, 83–84). Fenomenografisessa tutkimuksessa teemahaastattelua on usein käytetty aineistonhankintamenetelmänä, koska sen avulla voidaan saada syvällistä tietoa ihmisten käsityksistä (Poikolainen 2002, 21). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun kuin myös avoimen kyselylomakkeen avulla saadut tutkimustulokset kuvastavat organisaation arvoja ja ilmentävät organisaatiokulttuurin perusoletuksia. Ennen varsinaista aineistonkeruuta ja sen jälkeen suoritettiin kirjallisuuskatsaus, jonka avulla pyrittiin kuvaamaan ilmiöön liittyvät keskeiset näkökulmat, esittelemään tärkeimmät tutkimustulokset ja johtavat tutkijanimet (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 112). Kirjallisuuskatsauksen aineisto jaoteltiin neljään lähderyhmään: 1) organisaatiokulttuurin tutkimus, 2)

Puolustusvoimien organisaatiokulttuurien tutkimus, 3) rekrytoinnin (recruitment and selection) tutkimus ja 4) Puolustusvoimien sisäisten ohjeistuksien tarkastelu ja asiantuntijahaastattelu.

Yleensä tieteissä tehdään jako määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen välille. Alasuutari (2011) kuvaa jakoa siten, että määrällinen tutkimus on kokeellista luonnontietä ja laadullinen tutkimus on taas arvoituksen ratkaisemista. Tämä kahtiajako ei ole selkeä, vaan molemmissa tutkimusotteissa on toistensa piirteitä. Vaikka tutkimus on luonteeltaan laadullinen, tässä tutkimuksessa on myös määrällisiä osatarkasteluja (Alasuutari 2011, 20). Määrälliset osatarkastelut suoritettiin aineiston analysointivaiheessa.

Tässä tutkimuksessa on fenomenografiselle tutkimukselle ominaisella tavalla keskitytty ihmisen ja ympäröivän todellisuuden väliseen suhteeseen ja tutkimuksen tarkoituksena oli yrittää kuvailla näkökulmaa maailmaan, joka näyttäytyy yksilölle (van Hamer&Rossum 2010, 34–35, Marton 1986, 36–37). Tässä tutkimuksessa ei pyritty kuvamaan rekrytointia niin kuin se on, vaan pyrittiin hahmottelemaan, kuinka rekrytointi näyttäytyy kriisinhallintatehtävissä palvelleille nuorille upseereille ja rekrytoijille heidän omassa kokemusmaailmassaan (van Hamer&Rossum 2010, 34–35, Marton 1986, 33). Kohderyhmän käsitykset samastakin asiasta voivat olla hyvin erilaisia esimerkiksi iästä, koulutustaustasta, kokemuksista tai sukupuolesta riippuen. Fenomenografian näkökulmasta on olemassa vain yksi maailma, josta eri ihmiset muodostavat erilaisia käsityksiä. Tässä tutkimuksessa pyrittiin kuvailemaan rekrytointiprosessia koskevia erilaisia käsityksistä ja niiden erilaisuutta (Huusko&Paloniemi 2006, 162–163).

Käsitykset veivät tutkijaa lähemmäksi todellisuutta tai ”totuutta”, mutta ne perustuvat informanttien subjektiivisiin kokemuksiin kuten fenomenografisessa tutkimuksessa yleensä. Erilaisia käsityksiä on rajallinen määrä, eivätkä ne välttämättä vastaa todellisuutta (Metsämuuronen 2001, 22). Vaikka voisi olettaa nuorten upseerien ja rekrytoijien samankaltaisen koulutustautan yhdenmukaistavan käsityksiä, olivat yksilöt muodostaneet samankaltaisten kokemuksen pohjalta toisistaan poikkeavia käsityksiä. Halosen (2007, 71) mukaan fenomenografisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata sitä vaihtelua, joka ilmenee tietyn ihmisryhmän jotakin asiaa koskevissa käsityksissä.

Fenomenografinen maailma ei esittäydy ihmiselle sellaisenaan, vaan sen suhteen kautta, mikä ihmisellä on tähän maailmaan. Ihminen ymmärtää asiat aina suhteessa johonkin. (Huusko & Paloniemi 2006, 165; van Rossum & Hamer 2010, 36). Tässä tutkimuksessa fenomenografiin suhtauduttiin käytännöllisenä analyysityökaluna sen sijaan, että sitä olisi pidetty tieteenfilosofisena taustateorian tai koko tutkimusta ohjaavana ideologiana (van Rossum & Hamer 2010, 37). Pragmaattista fenomenografiaa on käytetty muun muassa kasvatustieteellisessä tutkimuksessa analyysityökaluna (Stubb 2012). Fenomenografisessa tutkimuksessa hyödynnetään kirjalliseen muotoon saatettuja aineistoja, kuten teemoittain eteneviä yksilöhaastatteluita tai kyselyitä (Huusko & Paloniemi 2006, 163–164). Huusko & Paloniemen (2006, 164) mukaan fenomenografiassa käsitykset ymmärretään merkityksenantoprosesseina ja niille annetaan mielipidettä syvempi ja laajempi merkitys. Käsitykset muodostuvat tietoisuudessa todellisuutta koskevien kokemusten kautta ja niissä ilmenevät yksilölle ja yhteisölle ominaiset piirteet.

Fenomenografia soveltui mainiosti rekrytoinnin ja henkilövalintojen tutkimiseen, sillä subjektiiviset käsitykset muokkaavat ja kuvaavat myös osittain koko yhteisön käsityksiä (Huusko & Paloniemi 2006, 166). Erilaisia käsityksiä on olemassa rajallinen määrä, jolloin tietyssä yhteisössä on rajallinen määrä erilaisia tapoja käsittää jokin ilmiö (Huusko & Paloniemi 2006, 170). Vaikka sinänsä käsitysten erojen syyt eivät ole tutkimuksen kohteena, ne ovat tärkeässä roolissa käsitysten erojen ymmärtämisessä (Huusko & Paloniemi 2006, 166). Yksilöiden käsitysten ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä tulkittiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Empirian pohjalta pyrittiin muodostamaan teoreettinen kokonaisuus ja muodostamaan induktiivisesti yksittäisen käsityksen pohjalta yleinen käsitys (Tuomi & Sarajärvi 2004, 95–97). Yleisten käsitysten pohjalta pyrittiin kuvailemaan organisaatiokulttuurin taustalla olevia perusoletuksia. Scheinin (1987, 125–126) mukaan on huomioitava, että osa kulttuurin perusoletuksista saattaa jäädä tutkijan havainnointikyvyn ulkopuolelle, kun tutkija ei tunnista niiden merkityksiä tai pitää niitä itsestäänselvyyksinä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen aineisto kerättiin kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäiseksi haastateltiin nuoret upseerit alkuvuodesta 2015 teemahaastatteluin. Toiseksi lähetettiin puolistrukturoitu kyselylomake työnantajan edustajille toukokuussa 2015. Ennen molempien vaiheiden aineistonkeruuta suoritettiin aineistonkeruumenetelmien testaaminen aineistonkeruun laadun varmentamiseksi. Tutkimukseen osallistui yhdeksän nuorta upseeria, 21 rekrytoijaa ja Puolustusvoimien kriisinhallintahenkilöstöasioiden keskeisin asiantuntija Maavoimien esikunnan henkilöstöosastolta. Asiantuntijahaastattelu on raportoitu osana kirjallisuuskatsausta.

4.1 Tutkittava joukko

Nuoret upseerit edustivat tai olivat edustaneet sotilasurillaan seuraavia joukko-osastoja: Kaartin jääkärirykmentti, Karjalan prikaati, Lapin Ilmatorjuntarykmentti, Maasotakoulu, Pioneerirykmentti, Pohjois-Karjalan prikaati ja Porin prikaati. Haastattelut edustavat hyvin kyseisessä kotiutuskoulutuksessa olleita nuoria upseereita. Otanta toteutettiin siten, että eräässä kriisinhallintatehtävästä palanneiden kotiuttamistilaisuudessa olleilta 12 nuorelta upseerilta kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen. Heistä yhdeksän (9) vastasi myöntävästi.

Haastateltavat olivat iältään 26–37 -vuotiaita miehiä. Kaikki haastateltavat olivat palvelleet samassa kriisinhallintaoperaatiossa vuosina 2013–2014. Palvelus oli kestänyt kuudesta kahteentoista kuukauteen. Nuoret upseerit olivat palvelleet ulkomailla ensi kertaa kahta lukuun ottamatta. He olivat palanneet Suomeen marraskuussa 2014 ja osallistuivat kotiuttamiskoulutukseen Porin prikaatissa helmikuussa 2015. Jokaisella haastateltavalla työntekijällä oli henkilökohtainen kokemus valintaan päättyneestä rekrytoinnista. Tilaisuuden kutsukirjeen mukana lähetetty tutkimusilmoitus (Liite 1) ja tutkimuksen lyhyt esittely kotiuttamistilaisuudessa mahdollistivat halukkaiden henkilöiden orientoitumisen haastatteluun. Haastateltavien taustatiedot selvitettiin esitietolomakkeella (Liite 2).

Haastateltavien valintakriteereinä olivat aluksi vapaaehtoisuus ja heidän hakeutumistapansa kriisinhallintatehtäviin. Haasteltavien muilla ominaisuuksilla ei ollut merkitystä, koska haastateltavien valinnoilla pyrittiin edistämään tutkimuksellisten tavoitteiden saavuttamista. Haastateltavien valintakriteerinä ei käytetty esimerkiksi heidän sosioekonomista asemaa, kotimaan palveluspaikkaa, sotilasarvoa, sukupuolta tai kriisinhallintaoperaatiota. Haastateltavien valitseminen kahdella kriteerillä vahvisti ilmiön monimuotoisuuden ja haastateltavien käsitys- ja kokemustaustojen selvittämisen. Erilaiset hakeutumistavat olivat: 1) hakeutuminen kehityskeskustelun kautta, 2) erillishakeutuminen ja 3) kehityskeskustelun ja erillishakeutumisen kautta hakeutuneet. Suunnitelmana oli valita haastateltavia mahdollisimman tasapuolisesti kaikista ryhmistä, mutta lopulta kaikki haastatellut nuoret upseerit olivat hakeutuneet kriisinhallintatehtäviin vuosisuunnittelun kautta. Viisi heistä oli hakeutunut samanaikaisesti myös erillishakeutumisen kautta.

Nuorten upseerien käsitysten lisäksi tutkimuksessa selvitettiin myös rekrytoijien käsityksiä. Rekrytoijilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä Puolustusvoimien työntekijöitä, jotka työtehtäviensä vuoksi osallistuvat palkatun henkilökunnan henkilövalintoihin kriisinhallintapalvelukseen. Rekrytoijia voi kuvata myös muilla ilmaisuilla, kuten henkilöstösuunnittelija, henkilöstöasioiden valmistelija tai valitsijahenkilöstö. He ovat vaikuttamassa hakeutumiseen ja henkilövalintaan jossakin prosessin vaiheessa. Rekrytoijat toimivat työnantajan edustajana, mutta he voivat samanaikaisesti olla myös itse hakeutumassa kriisinhallintapalvelukseen. Rekrytoijia ovat nuoren upseerin näkökulmasta a) hakijan lähin suoranainen esimies, b) joukkoyksikön komentaja, c) hakijan oman joukko-osaston henkilöstöosaston asioiden valmistelijat, d) joukko-osaston komentaja, e) Porin prikaatin kriisinhallintakeskuksen henkilöstö, f) Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston valmistelijat ja g) Pääesikunnan henkilöstöosaston valmistelijat sekä h) Puolustusvoimien komentopäällikkö.

Rekrytoijille laadittu kyselylomake osoitettiin suoraan niille henkilöstöosastojen työntekijöille, jotka vaikuttavat henkilövalintojen tekemiseen. Rekrytoijat edustivat rekrytointia toteuttavia esikuntia ja kaikkia Maavoimien joukko-osastoja. Kyselylomake lähetettiin yhteensä 38 henkilölle, jotka työskentelivät Pääesikunnan, Maavoimien esikunnan ja Merivoimien esikunnan sekä Jääkäriprikaatin, Kaartin jääkärirykmentin, Kainuun prikaatin, Karjalan prikaatin, Maasotakoulun, Panssariprikaatin, Porin prikaatin ja Utin jääkärirykmentin henkilöstöosastoilla. Tämän lisäksi kyselylomake lähetettiin kriisinhallintahenkilöstön kouluttamiseen osallistuville Puolustusvoimien Kansainväliselle Keskukselle sekä Porin prikaatin kriisinhallintakeskukselle.

Kyselylomakkeeseen vastasi lopulta yhteensä 21 kriisinhallintarekrytoinnin tai -koulutuksen parissa työskentelevää rekrytoijaa. Lomakkeen vastausprosentiksi muodostui 55,3 %. Vastajat edustivat 85 % (12/14) tutkimuksen kohteena olleita organisaatioita. Anonymiteetin vuoksi tässä tutkimuksessa ei kuvata heidän edustamiaan organisaatioita tarkemmin. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat miehiä. Kyselyyn vastanneista 85 % oli työskennellyt Puolustusvoimissa vähintään 10 vuotta ja heistä 85 % oli työskennellyt kriisinhallintahenkilöstöasioiden parissa vähintään kolme vuotta. 25 % vastanneista ei ollut palvellut kriisinhallintatehtävissä. Lisäksi 75 % rekrytoijista oli palvellut kriisinhallintatehtävissä yhdestä viiteen kertaan. Vastanneilla oli kokemuksia kriisinhallintapalveluksesta viideltä vuosikymmeneltä perinteisestä rauhanturvaamisesta sotilaalliseen kriisinhallintaan ja tarkkailijaoperaatioihin. Merivoimien esikunnan henkilöstöosaston rekrytoijien käsitykset vahvistivat havaintoja Maavoimien rekrytoijien käsityksistä.

4.2 Nuorten upseerien teemahaastattelut

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun lähtökohtana oli aineiston kerääminen yksittäisiltä, tarkoin rajatulta Puolustusvoimien palkatun henkilökunnan edustajilta. Käytännöllinen aineistonkeruuhetki oli kotiuttamiskoulutustilaisuus, jonne vastikään kotiutuneet nuoret upseerit olivat velvoitettuja saapumaan. Nuoret upseerit saivat teemahaastattelussa mahdollisuuden puhua haluamistaan kokemuksista, ajatuksista ja uskomuksista haastattelun teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48). Haastattelu mahdollisti rekrytointiprosessin tarkastelun sisäpiirin näkökulmasta. Sisäpiirin näkökulma muodostui, kun haastateltavat kertoivat omin sanoin tutkimusaiheesta omia ajatuksiaan, havaintojaan, tunteitaan ja kokemuksiaan (Taylor 2007, 39, 52). Teemahaastattelun avulla tarkasteltiin uudelleen nuorten upseerien kokemuksia. Yksilöhaastatteluissa haastateltavat kykenivät kuvaamaan kokemuksiaan ja käsityksiään yksityiskohtaisesti (Rubin & Rubin 2012, 2). Tutkijan ja haastattelijan identifioituminen samaan ryhmään ja samankaltaiset elämäkokemukset saattoivat luoda molemminpuolista ymmärrystä ja luottamusta, mutta mahdollisesti myös peittivät näkyvistä heidän välisiä eroavaisuuksiaan (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 79–87). Tutkija oli itse palvellut kriisinhallintaoperaatioissa ja se helpotti luottamuksellisen keskusteluyhteyden syntymistä. Tutkijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutuksen kautta muodostui tietoa tutkittavasta kohteesta (Kvale 2007, xvii).

Teemahaastattelun runko perustui toteutettuun kirjallisuuskatsaukseen ja tutkijan esiymmärykseen aiheesta. Haastattelurunko oli kronologinen alkaen rekrytoinnista ja päättyen valinnoista tiedottamiseen ja valinnan onnistumisen seurantaan (Liite 3). Sitä testattiin kahdesti ennen varsinaisia haastatteluja tutkimuksen luotettavuuden varmentamiseksi, haastattelurungon kehittämiseksi ja kysymyksenasettelun tarkentamiseksi. Ensin haastateltiin tammikuussa 2015 vastikään kriisinhallintatehtävästä palannutta nuorta upseeria. Toinen haastattelurungon testaaminen tapahtui ennen kotiuttamiskoulutusta, kun erästä kohderyhmään kuuluvaa nuorta upseeria haastateltiin. Molemmat pilottihaastattelut otettiin mukaan tutkimustuloksiin, sillä haastattelurunko säilyi pääosin muuttumattomana, eikä se eronnut sisällöllisesti muista haastatteluista. Pilottihaastattelun keskeisin havainto oli se, että haastattelu etenee sitä jouhevammin, mitä enemmän haastatteliija keskittyy haasteltavan tarinaan haastattelurungon sijaan.

Pilotoinnin jälkeen loput seitsemän yksilöhaastattelua toteutettiin helmikuisen kotiuttamistilaisuuden aikana Porin prikaatissa sekä kolmen haastattelun osalta helmi-maaliskuun aikana haastateltavien toiveen mukaisissa ja rauhallisissa puitteissa. Kaikki kotiuttamiskoulutukseen kutsutut olivat pukeutuneet käskettynä siviilivaatteisiin, joten myös tutkija oli pukeutunut arkisiin siviilivaatteisiin. Samalla poistettiin haastattelutilanteesta virkavaatteiden ja arvo-merkkien tuomat mahdolliset jännitteet (power distance). Kaksi haastattelua toteutettiin kuitenkin virkavaatteissa, mutta kyseiset haastateltavat olivat ennalta tuttuja, minkä voidaan olettaa tasapainottaneen sotilasarvojen tuomaa valtaan liittyvää asetelmaa.

Kaikki keskustelut nauhoitettiin ääninauhurilla, eikä haastattelun aikana kirjoitettu muistiinpanoja. Haastattelujen aluksi keskusteltiin kotiuttamiskoulutuksen tarpeellisuudesta ja merkityksestä. Kahdella haastateltavalla oli aiempia kokemuksia tutkimushaastatteluista. Haastattelut kestivät 35–75 minuuttia. Koska osalla hakeutuminen kriisinhallintapalvelukseen oli alkanut jo vuosia sitten, ei aivan kaikilla ollut enää tarkkoja muistikuvia siitä, miten prosessi heidän kohdaltaan alkoi. Kaikki haastateltavat muistivat kuitenkin yksityiskohtaisesti tapahtumat koulutus- ja valintatilaisuudesta alkaen. Kotiinpaluusta kuluneet muutamat kuukaudet olivat mahdollistaneet etäisyyden ottamisen kriisinhallintakokemukseen.

Haastattelun aluksi pyrittiin poistamaan haastattelutilanteeseen liittyvät pelot ja jännitykset (apprehension phase) kotiuttamistilaisuuteen liittyvän keskustelun avulla (Whiting 2008, 38). Ennen varsinaiseen teemahaastatteluun siirtymistä haastateltavalle kerrottiin haastattelun toteutustavasta ja esiteltiin haastattelun teemat.

Kunkin haastattelun lopuksi haastateltavaa pyydettiin vielä esittämään yhteenveto hänen käsitksistään rekrytoinnista ja annettiin mahdollisuus vapaaseen sanaan. Haastateltavat tarttuivat tilaisuuteen ilmaista vapaasti itseään ja tarkensivat usein aiempia vastauksiaan. Haastattelun päätyttyä haastatelluilta pyydettiin palautetta haastattelujen toteutuksesta. Haastateltavat kertoivat olleensa tyytyväisiä haastattelujen välittömään ja rentoon ilmapiiriin. Välittömästi kunkin haastattelun päätyttyä jokaisesta haastattelusta alettiin laatia muistiinpanoja. Muistiinpanoihin tehtiin merkintöjä siitä, kuinka haastattelu oli sujunut ja mitä keskeisiä asioita haastattelun pohjalta nousi esiin. Haastattelujen jälkeen jokainen nauha kuunneltiin kertaalleen kahden viikon kuluessa kustakin haastattelusta ennen litterointia ja analyysia.

4.3 Rekrytoijien kyselylomake

Kirjallisuuskatsauksen yhteydessä Maavoimien esikunnan henkilöstöosastolta saatujen tilastojen mukaan kriisinhallintahenkilöstön valinnat eivät jakautuneet tasaisesti eri joukko-osastojen välille. Osallistuneiden henkilöiden lukumäärien mukaan suurimmillaan yksittäisen Maavoimien joukko-osaston edustus koko palkatusta kriisinhallintahenkilöstöstä oli 19 % ja pienimmillään 1 % (Maavoimien esikunta 2014b). Suurten osallistumislukumäärän poikkeamien vuoksi oli oletettavissa, että myös kokemusten määrä ja käsitysten kirjo olisi erilaista. Tälle tutkimukselle varatussa aikaikkunassa rekrytoijien yksilöhaastattelu olisi edellyttänyt merkittävästi enemmän aikaa aineistonkeruulle (n=38). Toisaalta yksittäisten joukko-osastojen yksittäisten henkilöiden poimiminen yksilöhaastattelujen kohteeksi ei olisi antanut riittävän kattavaa ja monipuolista kuvaa henkilöstöosastojen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin sen avulla luotava kokonaiskäsitys ja -ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

Kyselylomake oli puolistrukturoitu ja se sisälsi taustatietoihin liittyviä kysymyksiä sekä muutamien avoimen kysymyksen (Liite 4). Kyselylomakkeen teemat olivat samankaltaiset kuin työntekijöiden temahaastattelussa käytetyt. Kysely rakentui neljälle teemalle, jotka olivat 1) rekrytointi, 2) henkilöarviointi, 3) valintakriteerit ja 4) tiedottaminen. Kysymykset pyrittiin muodostamaan siten, ettei vastaaja voisi viitata erilaisiin Puolustusvoimien normeihin, vaan häneltä edellytettiin kykyä kuvailla omia käsityksiä aiheena olevasta ilmiöstä. Taustatietojen kysymisellä selvitettiin erityisesti kahta taustatekijää: henkilökohtaisen kokemuksen määrää henkilövalintojen tekemisestä ja henkilöstösuunnittelusta sekä omakohtaisesta kriisinhallintakokemuksesta.

Ennen aineistonkeruun aloittamista lähetettiin pilottikysely Porin prikaatin 16 perusyksikön päälliköille. Pilotointiin osallistuneiden päälliköiden määrä jäi niin vähäiseksi, että se päätettiin toteuttamaan Porin prikaatin henkilöstöosastolla. Palautetta kyselylomakkeesta kerättiin kirjallisesti ja suullisesti. Pilotoinnissa havaittujen tietoteknisten rajoitusten vuoksi kohde-ryhmälle tarjottiin kaksi vaihtoehtoista tapaa vastata tutkimukseen. Pilotoinnissa havaitut keskeiset kysymyksenasetteluun liittyvät kehittämiskohteet olivat joidenkin kysymyksen väärinymmärryksen mahdollisuus, niiden laajuus ja muutoseikat.

Ennen lomakkeen lähettämistä toukokuussa 2015 selvitettiin kustakin joukko-osastosta, ketkä tosiasiallisesti hoitavat niissä kriisinhallintahenkilöstön valintoja. Haastateltavat henkilöt valittiin kunkin työpisteen esimiehen avustuksella, jolloin aineistonkeruu kohdistui tosiasiallisesti vain henkilöstöasioiden kanssa työskenteleviin henkilöihin.

4.4 Aineiston analyysi

Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi nuorten upseerien osalta 92 sivua, joista pisin litteraatio oli 16 sivua ja lyhin 8 sivua. Aineistolle toteutettiin laadullinen sisällönanalyysi, joka sisälsi useampia vaiheita ja muodostui polveilevaksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 212). Analyysin polveileva eteneminen näyttäytyi analyysin ohessa suoritettavana jatkuvana tutkimusongelmien ja tutkimuskysymysten uudelleenarviointina ja -muotoiluna. Analyysiprosessi sisälsi kolme päävaihetta, jotka olivat 1) nuorten upseerien käsitysten analysointi, 2) työnantajan edustajien käsitysten analysointi ja 3) käsitysten vertailu. Analyysin päävaiheet jakautuivat puolestaan useampaan alavaiheeseen, jotka kuvataan eksplisiittisesti seuraavaksi.

Vaihe 1

Analyysin aluksi jokainen litteroitu haastattelu luettiin läpi kahdesta kolmeen kertaan. Lukemisen aikana nousseista havainnoista ja käsityksistä tehtiin erilliset muistiinpanot mahdollista myöhempää käyttöä varten pitäytyen vielä tässä vaiheessa merkitsemästä mitään varsinaisiin teksteihin. Välittömästi aineiston lukemisen jälkeen kustakin litteraatiosta valittiin analyysiyksiköiksi tekstisegmentit, jotka liittyvät vuorossa olevaan tutkimuskysymykseen. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tekstisegmenttien pituus vaihteli kolmesta sanasta aina 94 sanaan. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta aineisto koostui 189 yksittäisestä tekstisegmentistä. Kyseiseen tutkimuskysymykseen liittyvät segmentit siirrettiin samaan tiedostoon ja niitä käsiteltiin empiriana, jossa yksittäiset käsitykset eivät olleet enää sidoksissa todelliseen henkilöön.

Seuraavaksi keskityttiin tekstisegmenteistä muodostuneen koonnoksen lukemiseen useaan kertaan ja tarvittaessa poistettiin segmentit, jotka eivät vastanneetkaan tutkimuskysymykseen. Lukemisen päätyttyä tutkimuskysymykset muotoiltiin uudelleen ja muodostettiin analyysirunko, jonka avulla segmentit luokiteltiin hakeutumista vaikeuttaviin ja edistäviin tekijöihin. Ne voidaan nähdä myös ongelmina ja ratkaisuina, jolloin vaikeuttavat tekijät muodostavat ongelmia matkalla kriisinhallintatehtävää kohti ja edistävät tekijät kuvaavat ongelmanratkaisuja. Kun jokainen segmentti oli koodattu, niiden pohjalta luonnosteltiin erilaisia käsityskategorioita. Koodaamisen yhteydessä yksittäisiä tekstisegmenttejä lyhennettiin poistamalla tarpeettomia tukisanoja.

Käsityskategoriarakenteiden muodostamisessa käytettiin aluksi tukena segmenttien kuvausten lukumäärän laskemista. Segmenttien lukumäärä ei ohjannut syntyvien käsityskategorioiden määrää, vaan niitä käytettiin työkaluna ja apuna, jolloin yksittäinen segmentti saatiin sijoitettua sopivaan kategoriaan. Toisin sanoen, kuvauskategorian sisältämien segmenttien lukumäärä ei välttämättä vaikuta kategorian luotettavuuteen. Esimerkiksi koodeissa ilmenneet käsitykset kuten organisaation tuki, yksittäisen esimiehen puolto, työyhteisön tuki, epävirallinen tieto ja kriisinhallintatehtävässä palvelleen henkilön tunteminen muodostivat kaksi kategoriaa: *organisaation suhtautuminen* ja *epävirallinen tieto*. Jokainen yksittäinen tekstisegmentti sijoitettiin vain yhteen valittuun kategoriaan, eikä sen esiintyminen yhtäaikaaisesti kahdessa eri kategoriassa ole mahdollista.

Seuraavaksi koostettiin kutakin kategoriaa vastaavat tekstisegmentit omiin tiedostoihin ja tarkasteltiin niitä sellaisinaan; onko käsityskategoria ”oikea” ja kuvaako tekstisegmentti pääkategoriaa. Toisaalta kategorioiden riippumattomuuden varmistamiseksi jokainen kategoria muodostettiin siten, etteivät ne muodosta päällekkäisyyksiä tai asetu toistensa suhteen limitäin. Eli *oma aktiivisuus* ei edellytä *joustavuutta*, eikä *oma aktiivisuus* poissulje *joustavuutta*. Näin ollen myöskään *joustavuus* ei edellytä *omaa aktiivisuutta*, eikä poissulje sitä. Tällöin käsitykset ovat siis itsenäisiä, eikä niiden olemassaolo ole riippuvainen toinen toisistaan. Rajatapausten osalta luokittelu suoritettiin segmentti kerrallaan palaten niihin aika ajoin – kunnes kaikki segmentit oli sijoitettu johonkin kategoriaan. Käsityskategorioiden kuvailemiseksi luettiin kategorian sisältämät segmentit ja kirjoitettiin niiden pohjalta kategoriakuvaukset. Samalla valittiin kutakin kategoriaa kuvaavat suorat lainaukset, jotka ilmentävät kyseistä kategoriaa. Viimeisenä laskettiin tekstisegmenttien frekvenssit, jotka on esitelty tutkimustuloksissa.

Toisen ja kolmannen kysymyksen osalta analyysi noudatti yllä kuvattua kaavaa seuraavin poikkeuksin. Aineiston analysoinnin alkuvaiheessa tutkimuskysymys säilyi muuttumattomana, jotta tutkimuskysymyksen tarpeettomalla rajauksella ei mahdollisesti katoaisi jotain olennaista tai merkittävää tietoa. Lisäksi analyysi suoritettiin edelleen ilman tutkijan tekemiä merkintöjä, jotta turvattiin keskittyminen toiseen tutkimusongelmaan. Vasta segmenttien koostamisen ja koodaamisen jälkeen niitä vertailtiin aiempiin segmentteihin päällekkäisyyden poistamiseksi. Yksitälliset segmentit vastasivat joko molempiin kysymyksiin tai ne vastasivat vain toiseen tutkimusongelmista. Yhteensä toiseen tutkimuskysymykseen vastaavia segmenttejä löytyi 192 kappaletta. Segmenttien luokittelua varten ei aluksi muodostettu erityistä analyysirunkoa. Osa teemoista liittyi selkeästi sekä hakeutumiseen että valintoihin liittyviin tekijöihin.

Ennen kuvauskategorioiden muodostamista tutkimuskysymystä tarkennettiin toisen kysymyksen osalta koskemaan vain valintapäätöstä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, jotta erilaiset kategoriat oli jäsennettävissä hierarkkisesti. Kolmannen kysymyksen osalta pitäydettiin alkuperäisessä tutkimuskysymyksessä ja keskityttiin erityisesti segmentteihin, jossa kehitystarpeita osoitettiin konditionaalien käytöllä. Segmenttien koodauksen jälkeen ne luokiteltiin aluksi kuuteen kategoriaan. Koodaamisen yhteydessä erilaisista koodeista tehtiin muistiinpanoja ja mielikuvakartta, joilla pyrittiin jäsentämään onko kyse yksittäisestä koodista vai kategoriasta. Kategoriaa kuvaavien suorien lainausten ja frekvenssien osalta analyysi toteutettiin kuten ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä.

Vaihe 2

Analyysin toinen vaihe muodostui rekrytoijien käsityksien analysoinnista. Rekrytoijien vastaukset analysoitiin samoin pääperiaattein kuin työntekijöidenkin vastaukset. Analyysin aluksi kyselylomakkeiden vastaukset luettiin kahteen kertaan kysymysjärjestyksessä. Samalla havaittiin, kuinka kyselylomakkeen avulla selvitettyt käsitykset olivat merkittävästi pinnallisempia teemahaastatteluihin verrattuna. Psykologista soveltuvuusarviota käsittelevät kysymykset (19–21) rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Lukemisen päätyttyä suoritettiin ensiksi tutkittavan joukon kuvailu.

Taustatekijöiden kartoittamisen jälkeen aineisto analysoitiin tutkimuskysymys kerrallaan aivan kuten nuorten upseerien antamat vastaukset. Kyselylomakkeen kysymykset eivät rajoittaneet tutkimuskysymyksiin vastaamista ja esimerkiksi hakeutumiseen vaikuttaneita tekijöitä esiintyi kyselylomakkeen neljän eri kysymykseen vastauksissa. Vastauksia tarkasteltiin suoraan yksittäisinä tekstisegmentteinä, joten analyysi aloitettiin koostamalla yksittäiseen tutkimuskysymykseen liittyvät tekstisegmentit samaan tiedostoon. Tekstisegmentit koodattiin niiden keräämisen jälkeen. Analyysin riippumattomuutta nuorten upseerien käsityksistä pyrittiin lisäämään siten, että analyysin aikana aiempien analyysikierrosten tuloksiin ei tässä vaiheessa palattu. Kuitenkin lopuksi, ennen käsityskategorioiden luomista tarkasteltiin kriittisesti työntekijöiden vastausten analyysin pohjalta muodostettuja käsityskategorioita. Rekrytoijien käsitysten analysointiin ei sisällytetty määrällistä analyysiä, sillä se olisi mahdollisesti ohjannut vertailemaan käsitysten ilmenemistiheyttä. Ilmenemistiheydet eivät kuitenkaan olisi olleet vertailukelpoisia aineistonkeruutapojen erilaisuuden takia.

Aineiston analysoinnin luotettavuutta parannettiin toteuttamalla riippumaton rinnakkaisanalyysi (independent parallel analysis). Rinnakkaisanalyysi tehtiin kolmen eri tutkimuskysymyksen osalta. Tutkijan kollegalle toimitettiin kunkin tutkimuskysymyksen osalta 50 tekstisegmentin otanta ja tutkijan laatimat kategoriat suppeine kuvauksineen. Rinnakkaisanalyysi toteutettiin lukemalla aineisto kertaalleen ja sijoittamalla segmentit valittuihin kategorioihin. Rinnakkaisanalyysin jälkeen tarkastettiin luokittelun onnistumisprosentit, jonka jälkeen analyysia tarkennettiin. Analyysin tarkentamisen jälkeen rinnakkaisanalyysi uusittiin. Esimerkiksi hakeutumisen suhteen rinnakkaisanalyysin samanmielisyyssaste oli ensimmäisellä kierroksella 72 %. Nuorten upseerien käsityksiä valintapäätöksestä kartoittaneen tutkimuskysymyksen osalta ensimmäisen analyysin osuvuus oli 60 % ja toisen kierroksen jälkeen 92 %.

Osuvuusprosentteja tärkeämpiä tuloksina olivat havainnot eräiden kategorioiden poikkeuksellisessa tulkinnanvaraisuudessa. Riippumattoman rinnakkaisanalyysin mahdollistama tutkimustulosten kriittinen uudelleenjäsentely oli erityisen tärkeää noviisitutkijalle. Aluksi muodostetut kategoriat pidettiin avoimina analyysin päättymiseen saakka ja kategorioiden lukumäärä saattoi muuttua tutkimuksen edetessä jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla. Lopulliset segmenttien ilmenemistiheydet on kuvattu tutkimustulosten yhteydessä.

Vaihe 3

Analyysin kolmas vaihe rakentui aiempien analyysien pohjalta esiinnoisseisiin kategorioihin ja organisaatiokulttuurin teoriaan. Kunkin tutkimuskysymyksen osalta tutkimustulokset luettiin kertaalleen läpi ja niiden kategorioita vertailtiin ensimmäisen kolmen tutkimuskysymyksen osalta toisiinsa. Tässä analyysissä ei tutkimustuloksia enää esitetty niiden ilmenemistiheyden pohjalta, vaan tutkija kuvasi tutkimustulosten pohjalta käsitysten erilaisuutta ja samankaltaisuutta. Lopulta, kolmen tutkimuskysymyksen kautta luotiin edellytykset vastata neljänteen tutkimuskysymykseen ja tarkastella rekrytointiprosessin taustalla vaikuttavia perusoletuksia.

Perusoletusten löytämiseksi tarkasteltiin organisaatiokulttuurin perusoletusten ulottuvuuksia, joihin etsittiin vastauksia aineiston pohjalta. Esimerkiksi tietoisuuden parantamiseen liittyvät käsitykset kuvastivat kulttuurisia perusoletuksia. Nuorten upseerien mukaan hakijalta edellytettiin runsasta oma-aloitteisuutta, jonka myös rekrytoijat myönsivät. Oma-aloitteisuus puolestaan ilmensi organisaatiokulttuurista suhtautumista ihmiseen. Vertailun tekeminen edellytti kahden näkökulman erottamista toisistaan. Vertailun tekemiseksi tarkasteltiin eroavaisuutta Scheinin perusoletusten mallilla, jonka avulla on helpompi ymmärtää ja kuvailla eroavaisuuksia. Yllättäen näkökulmien erot eivät kuitenkaan löytyneet rekrytoijien ja hakeutujien välisistä eroista, vaan erilaisista suhtautumistavoista kriisinhallintaoperaatioihin osallistumiseen. Perusoletusten tarkasteluksi luotiin analyysirunko, jonka erottavana tekijänä oli suhde ympäristöön, tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin suhde kriisinhallintaoperaatioihin osallistumiseen. Kaksijakoisen analyysirungon ja Scheinin (1987) ulottuvuuksien luokittelun pohjalta määritettiin perusoletukset, jotka on kuvailtu johtopäätöksissä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkittavan joukon yksityisyyden suojaamiseksi jokainen informantti on kuvattu pseudonyymein. Pseudonyymien eli peitenimien käyttäminen ihmisistä puhuttaessa mahdollisti aineiston sisäisen koherenssin ja lisäsi aineiston ymmärrettävyyttä (Kuula 2006, 214). Tunnistamisriskin pienentämiseksi käytettiin myös tiedon luokittelua ja haastateltavien mainitsemat yksityiskohdat on muutettu (Kuula 2006, 214–217). Nuorten upseerien pseudonyymit olivat Antero, Antti, Johannes, Juhani, Mikael, Petteri, Tapani, Tapio ja Olavi, jotka ovat olleet Väestörekisterikeskuksen mukaan suosituimpia miesten etunimiä Suomessa vuosina 1980–1989. Rekrytoijien anonymiteetin säilyttämiseksi rekrytoijia kuvattiin erisnimien sijaan kirjaimen ja numeron yhdistelmällä, kuten (R13), jotta lukumäärältään harvoja viranhaltijoiden käsityksiä ei voisi tunnistaa.

5.1 Hakeutumista kuvailevat käsitykset

Tutkimustulosten valossa näytti siltä, että nuorten upseerien käsitykset hakeutumisesta jakautuvat kolmeen pääkategoriaan, jotka ovat 1) tilannekohtaiset tekijät, 2) yleisesti edistävinä koetut tekijät ja 3) yleisesti vaikeuttavina koetut tekijät (Kuva 8). Kategoriat kuvastivat, kuinka haastateltavat käsittävät yksittäisen tekijän vaikutukset omalle hakeutumiselleen. Kategoriakuvaukset esitellään edellä mainitussa järjestyksessä. Muut tekijät sisälsivät kategorioita, joihin liittyy samaan aikaan sekä positiivisia että negatiivisia kuvauksia.



Kuva 8. Nuorten upseerien hakeutumiseen liittyvät käsityskategoriat.

Tilannekohtaiset tekijät

Tilannekohtaiset tekijät koettiin joko hakeutumista vaikeuttaneina tai edistäneinä tekijöinä. Nuoret upseerit kuvasivat ajoitusta, organisaation ja yksittäisen esimiehen roolia positiivisesti ja negatiivisesti. Tilannekohtaiset tekijät joko vaikuttivat hakeutumiseen yksittäin tai samanaikaisesti, eivätkä ne olleet riippuvaisia toisistaan. Lisäksi tilannekohtaiset tekijät perustuivat hakijan yksilölliseen kokemukseen kyseisten tekijöiden tärkeydestä.

Organisaation suhtautuminen

Organisaation suhtautumista kuvaavat käsitykset olivat tilannekohtaisia ja ne osoittivat vastakkainasettelulla kotimaan tehtävien ja kriisinhallintapalveluksen välillä. Nuoren upseerin kriisinhallintapalvelukseen kohdistunut organisaation vastustus näyttäytyi joko epävirallisesti tai virallisesti. Virallinen organisaation vastustus näyttäytyi irrotettavuuden kautta, kun taas epävirallinen vastustus näyttäytyi tiedonkulun ongelmina, sillä irrotettavuuksista tai puoltojärjestyksistä ei tiedotettu avoimesti. Myös irrotettavuuden saaminen oli harvinaista, joukko-osastojen koettiin pitävän kiinni omista resursseistaan. Joissakin tapauksissa henkilön lähtöä kyllä puollettiin kriisinhallintehtävään, mutta puolto ajoitettiin hetkeen, jolloin nuorella upseerilla alkoi suunniteltu virkaurakurssi.

Toisaalta organisaation toiminta nähtiin hakeutumista edistävänä tekijänä, jos organisaation suhtautuminen kriisinhallintatehtäviin oli myönteistä. Kriisinhallintapalveluksesta nähtiin koituvan enemmän hyötyä kuin haittaa ja sen koettiin kuuluvan henkilöstösuunnitteluun siinä missä täydennyskoulutuksen suunnittelu. Yksittäisen nuoren upseerin kriisinhallintapalvelusta ei nähty organisaatiolle kohtalonkysymyksenä ja kasvava kriisinhallintaosaaminen nähtiin joukko-osaston etuna. Kuvatessaan organisaation tukea edistävänä tekijänä nuoret upseerit kuvasivat avointa vuorovaikutusta joukko-osaston tai joukkoyksikön rekrytoijien kanssa. Tuki näyttäytyi myös sujuvana tiedonkulkuna.

”suhtaudutaan niinkun nurkkakuntaisesti ja kielteisesti - ajatellaan että se on vaan haihattelua - olemista poissa täältä kotimaan oikeista töistä” (Juhani)

”kyseisen joukko-osaston henkilöstöosaston niinku aktiivisemmasta otteesta joh-tuen niinkun pääsin siihen suunnitteluun mukaan” (Mikael)

Ajoitus

Nuoret upseerit olivat joustavia kriisinhallintapalveluksen palvelusehtojen, operaatioalueen tai tehtäväkuvauksen suhteen ja he näkivät ajoituksen olevan keskeinen hakeutumiseen vaikuttava tekijä. Ajoitus nähtiin vaikeuttavana tai edistävänä tekijänä riippuen siitä, oliko kriisinhallintapalveluksen ajankohta organisaation vai hakijan toiveen mukainen. Hakijoiden mukaan hakeutumisen ajankohtaan vaikutti yhdestä kolmeen osatekijää: 1) työ- tai uratilanne, 2) elämäntilanne tai perhetilanne ja 3) työnantajan tai työyhteisön intressit.

”lapsi tulee syntymään sen operaation aikana et ei se mikään paras mahdollinen ole mut se on kuitenkin parempi hoitaa tavallaan alta pois nyt se operaatio käynnitti” (Tapani)

”niin päätin asettaa sen [kotimaan täydennyskoulutuksen] etusijalle et halusin sen käydä ensin pois ja vasta sen jälkeen lähtee koska muussa tapauksessa se ois sitten useemminkin vuodella pahimmassa tapauksessa sitten lykkääntynyt” (Mikael)

Esimiehen suhtautuminen

Yksittäisen esimiehen suhtautuminen poikkesi organisaation suhtautumisesta siinä koetun henkilökohtaisuuden takia. Se ilmeni usein tilanteissa, joissa esimiehellä oli henkilökohtainen käsitys siitä, milloin tai kenen nuoren upseerin on sopivaa ylittää lähteä kriisinhallintatehtävään. Yleensä vastustus ilmeni vuosisuunnitelman mukaisissa kehityskeskusteluissa ja sitä perusteltiin juuri silloisen ajankohdan sopimattomuudella. Tutkimuksen mukaan yksittäisen esimiehen tuki näyttäytyi sitä vastoin halukkuusilmoituksen asianmukaisena ja viiveettömänä käsittelynä ja toimittamisena virkatietä pitkin. Se näyttäytyi kannustuksena ja toimivana tiedonkulkuna. Yksittäiset esimiehet tekivät ”voitavansa” asian suhteen.

”hänen näkemyksensä oli että ulkomaille ei sinänsä ole asiaa ainakaan ennen maisterivaihetta” (Juhani)

”jotenkin mullon vaan mielikuva vähän siitä, että mulla on sattunu oleen hyvä päällikkö joka on nähny pidemmälle kun huomiseen päivään ja sitten että niinku saanu puollon” (Olavi)

Yleisesti edistävinä koetut tekijät

Nuoret upseerit kuvailivat hakeutumista yleisesti edistäviä tekijöitä vaikeuttavia tekijöitä enemmän. Edistäviä tekijöitä pidettiin merkityksellisenä hakeutumisen suhteen ja niissä nuori upseeri näyttäytyi aktiivisena toimijana. Kohdattuaan erilaisia vaikeuttavia tekijöitä nuoret upseerit pyrkivät omalla toiminnallaan vähentämään niiden negatiivista vaikutusta. Edistävinä tekijöinä kuvattiin omaa aktiivisuutta, joustavuutta ja epävirallista tietoa.

Oma aktiivisuus

Haastatellut kuvasivat usealla eri tavalla omaa aktiivista yhteydenpitoa suoraan rekrytoinnin valmistelijaan Maavoimien esikunnan henkilöstöosastolle. Osa haastelluista kuvasi yhteydenpitoa virallisena, osa epävirallisena osana rekrytointiprosessia. Toisaalta oma aktiivisuus nähtiin ymmärryksenä hakijan todellisista vaikutusmahdollisuuksista oman valintansa suhteen. Nuoret upseerit korostivat sitä, kuinka tietoa olisi jäänyt saamatta ilman aktiivista ja heidän aloittamansa yhteydenpitoa. Toisaalta nuoret upseerit kokivat tuntevansa rekrytointijärjestelmän erityspiirteet.

”oon ilmottanu halukkuuden jonkun vuoden päähän jolloin oon varmistanu niinku sen et tota pääsee mukaan siihen suunnitteluun ja tota nimi pyörii siel listoissa.”

(Mikael)

”kun niitä tehtävälipareita on siel pvah:lla niin - siel on ne niitä vaatimuksia kyseiseen tehtävään niin kylhän ne mun mielestä on jossain määrin sellane yleinen vitsi jopa - kuitenkin meidän ammattiryhmällä että kaikki tietää että jos siellä lukee vaikka eukki minimivaatimuksena nii kaikki tietää eukin käymättömät et ihan hyvin voi hakea ja todennäköisesti siihen jopa päätyy sellane jätkä joka ei siel oo viel ollu” (Antti)

Joustavuus

Oman aktiivisuuden ja epävirallisen tiedon lisäksi edistävänä tekijänä kuvattiin joustavuutta. Nuoret upseerit pyrkivät ilmoittamaan halukkuutensa ylimalkaisesti siten, etteivät lähtökohdaisesti rajanneet yhtäkään operaatiota tai tehtävää pois. Ainoastaan esikuntatehtäviin osa haastatelluista suhtautui kielteisesti, sillä ensimmäinen kriisinhallintapalvelus haluttiin suorittaa operatiivisissa joukoissa.

”ei nyt ihan se paikka mihin halusin mut kuitenkin se siinä vaiheessa jo kuutisen vuotta kestäny haku niin tota tuotti tulosta niin ajattelin että ollaan nyt hiljaa ja tyytyväisiä et se nimi siel on” (Antti)

”en ole kranttu ollu sen asian suhteen millään muotoa että mikä se pitää olla koska jokaisesta operaatiosta tulee kuitenkin omanlaista kokemusta kautta osaa-mista.” (Petteri)

Epävirallinen tieto

Oma aktiivisuus voidaan nähdä ominaisuutena, jonka vuoksi hakeutuneille kertyi epävirallista tietoa rekrytointiprosessin kulusta ja erilaisista mahdollisuuksista. **Jokainen** haastateltava kertoi hankkineensa tietoa operaatioalueesta, tehtävän todellisesta luonteesta ja hakeutumista-voista yhdeltä tai useammalta palkatun henkilöstön edustajalta, jotka olivat palvelleet aiemmin jossakin kriisinhallintaoperaatiossa. Osa epävirallisen tiedon lähteistä nimettiin, kun taas osaa hiljaisesta tiedosta kuvattiin huhuina ja tarinoina, joiden lähde oli epäselvä. Epävirallinen tieto voitiin nähdä myös epävirallisen organisaation tukena tai vertaistukena, jossa kriisinhallintapalvelusta aiemmin suorittaneet kannustivat ja ohjasivat uutta henkilöä tiedon lähteille. Epävirallinen organisaatio näyttäytyi yhden haastateltavan kohdalla työyhteisön pelisääntöinä, joiden pohjalta kukin halukas pääsi kriisinhallintatehtävään omalla vuorollaan.

”ne sit kysy suoraan häneltä että onksulla heittää tähän ketää nimee tilalle - soitti sitte mulle ja me molemmat mentii sit henkilöstöpäällikön toimistoon ja sieltä sitte laitettiin paperit eteenpäin” (Antti)

”[työyksikön] sisällä me on suunniteltu sitä asiaa siten että niinku miten ne sisäiset sijaisuusjärjestelyt ois toteutettavis eli meillä on ollu periaate et periaattees joka vuos yksi työpisteeltä voi olla puol vuotta ulkona” (Mikael)

Yleisesti vaikeuttavina koetut tekijät

Yleisesti vaikeuttavina koetut tekijät muodostuivat monimuotoisista käsityksistä, joilla kuvattiin syitä, jotka vaikuttivat suoraan nuorten upseerien omaan käyttäytymiseen. Tulokset osoittivat, että vaikeuttavat tekijät eivät riippuneet yksittäisestä hakijasta tai hänen lähimmästä esimiehestä. Tyypillistä vaikeuttaville tekijöille oli, että ne kuvattiin ikään kuin universaaleina totuuksina, joiden olemassaolon nuoret upseerit hyväksyivät. Vaikeuttavat tekijät kuvaavat niitä tekijöitä, jotka koettiin pysyvinä kriisinhallintahenkilöstön rekrytointiprosessissa.

Tiedonkulku

Tyypillisimmät kuvaukset hakeutumista vaikeuttaneista tekijöistä liittyivät haasteisiin tiedonkulussa rekrytinnin kaikissa vaiheissa. Tiedonkulun ongelmia kuvattiin kahdella eri tavalla, kahdensuuntaisessa tiedonkulussa nuoren upseerin ja rekrytoijan välissä sekä yleisessä tiedonkulussa. Nuoret upseerit kokivat, ettei heillä ole riittävästi tietoa yleisellä tasolla rekrytointiprosessista, eikä tietoa rekrytointiprosessin etenemisestä tule hakijalle riittävästi. Tiedonkulku koettiin myös ongelmallisena tilanteissa, jossa tieto eteni liian hitaasti tai se ei liikkunut lainkaan. Toisin sanoen nuoren upseerin halukkuusilmoitus ei välttämättä edennyt virkatien kautta asianomaiselle rekrytoijalle, eikä irrotettavuuslausunto välttämättä tavoittanut hakijaa. Nuorten upseerien kokema *tiedon puute* saattaa olla vaikuttanut siihen, etteivät käsitykset koko prosessista olleet muodostuneet jäsentyneiksi.

”ei kukaan niinku ilmottanu mulle et mut on pudotettu listoilta pois” –Tapio

”organisaatio ei kyenny toimittamaan sitä tietoa ilman sitä että sitä itse jatkuvasti selvitin - mutta niinkun viime kädessä niinkun saavutettiin se tavoitetila et päästiin sitte sinne reissuun” (Juhani)

”kun se tieto lähimmältä esimieheltä menee seuraavalle organisaatiotasalle niin sielläkin se vielä pataljoonassa niin sitä tietoa käsitellään ja koostetaan mut saatto käydä niin et sitten siellä seuraavalla tasalla...esikunnassa mist sen olisi mennä jatkokäsittelyyn niin se ei välttämättä sitten - syystä taikka toisesta - mitä en sitten pysty sanomaan - nii joko se lähti vajavaisena se tieto tai se ei lähtenyt lainkaan eteenpäin”(Juhani)

Epäluottamus rekrytointia kohtaan

Toisena vaikeuttavana tekijänä näyttäytyivät erilaiset käsitykset rekrytointijärjestelmän toimivuudesta. Rekrytointijärjestelmää kuvattiin epäluotettavana, passiivisena, arvaamattomana ja suljettuna järjestelmänä, joka toimii hitaasti. Vaikka nuori upseeri oli hakeutunut vuosien ajan vuosisuunnitelman kautta kriisinhallintatehtäviin, ei hän ollut tullut valituksi kriisinhallintatehtäviin. Toinen hakeutumistapa, erillishakeutuminen, koettiin sen sijaan lopulta mahdollistaneen pääsyn kriisinhallintaoperaatioon. Epäluottamuksesta huolimatta nuoret upseerit korostivat ymmärtävänsä, ettei kaikille halukkaille ole tarjolla sopivia tehtäviä.

”niitä [työntekijöitä] - jotka on paljon ollu [operaatioissa] versus sitte ku kuulee niitä jotka on vuosikausia koittanu hakee eikä oo kertaakaan ollu [operaatiossa] - niin siinä saattaa olla jostakin muustakin kun henkilön todellisesta irrotettavuudesta niin kyse jos haluaa sinne niinni se että haet järjestelmään kuuliaisesti nii menee vuosia ettei pääse” (Johannes)

Rekrytoijien käsitykset hakeutumisesta

Rekrytoijien käsitysten mukaan kriisinhallintatehtävään hakeutuvalta henkilöltä edellytetään kuvassa 9 mainittuja tekijöitä. Ne voidaan esittää yksinkertaistettuna kertolaskuna. Yksittäisen osa-alueen puuttuminen voi vaikuttaa siihen, hakeutuuko työntekijä lainkaan kriisinhallintatehtävään. Kuvatut tekijät edistävät hakeutumispäätöksen tekemistä ja vastaavasti niiden puuttuminen vaikeuttaa sitä. Pelkästään kuvattujen tekijöiden olemassa olo ei takaa valintaa, mutta mahdollistaa hyvän lähtöasetelman valituksi tulemiselle. Hakeutuvalta edellytettiin oma-aloitteisuuden ja aktiivisuuden näyttämistä kriisinhallintatehtäviä kohtaan. Kuvauksissa ei kehoitettu tukeutumaan erityisesti esimieheen ja virkatiehen, vaan osoittamaan halukkuutta myös muilla henkilökohtaisilla toimillaan.



Kuva 9. Hakeutumiseen vaikuttavat tekijät rekrytoijien mukaan.

Toisaalta rekrytoijat näkivät työyhteisön tai organisaation suhtautumisen yhtenä edellytyksenä hakeutumiselle. Eroavaisuuksia oli eri joukko-osastojen ja hallintoyksiköiden asenteessa ja tiedottamisen aktiivisuudessa. Kolmantena tekijänä kuvattiin taitoa etsiä kriisinhallintatehtäviin liittyvää tietoa. Hakijalta edellytetään taitoa käyttää tietojärjestelmiä ja hankkia tietoa. Tietoa kriisinhallinnasta on runsaasti olemassa, mutta tieto ei ole käytettävissä. Esimerkiksi julkaistut kriisinhallintahenkilöstötäydennysuunnitelmat ovat vaikeasti löydettävissä, ellei tiedä mistä ja milloin niitä tulisi etsiä. Erään rekrytoijan oman kokemuksen mukaan tietoa annetaan aktiiviselle hakeutujalle riittävästi. Rekrytoinnin kehittymistä kuvaavien käsitysten mukaan tiedon saaminen oli aiemmin epäkohta, jonka nähtiin olevan kuitenkin korjaantumassa.

”on kiinni yksilön aktiivisuudesta etsiä tietoa avoimna olevista tehtävistä ja hakeutua niihin.” ja ”tietoa on saatavissa erinomaisesti, jos on itse aktiivinen. Passiivisen, mutta potentiaalisen henkilöstön tavoittaminen on haastavampaa. Informaatio hukkuu massaan.” (R6)

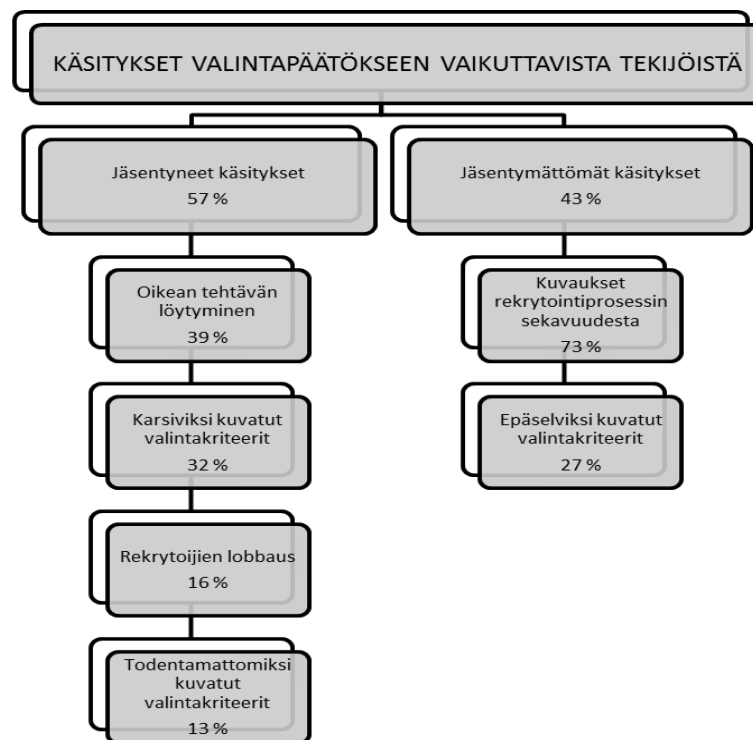
”toisin sanoen kannustetaanko vai suhtaudutaanko pidättyen? Perinteisissä maavoimien kansalliseen puolustukseen keskittyneissä hallintoyksiköissä suhtautuminen voi olla kriittisintä. Hallintoyksiköissä, joissa kansainvälisiä yhteyksiä on muutenkin, suhtautuminen on luontevampaa” (R3)

”mahdollisuudet tuodaan esiin peruskoulutuksen aikana sekä vähintään vuosittain kehityskeskusteluiden yhteydessä. Lisäksi avoimet kriisinhallintatehtävät ovat helposti löydettävissä PVAH -järjestelmässä” (R5)

”Aikaisemmin oli valtavasti kiinni itse asian etsimisestä ja jota ei ole ollut helppo löytää mikäli ei tiedä mistä etsiä. Viime vuosina kuitenkin tiedottaminen on parantunut ja tiedon saaminen helpottunut esim. TORNI -portaalin etusivun linkkien avulla.” (R4)

5.2 Valintapäätösten taustalla koetut tekijät

Tulosten perusteella nuorten upseerien valintapäätökseen ovat vaikuttaneet virallisten tekijöiden lisäksi myös epäviralliset tekijät. Kuvauksissa sekoittuivat osin myös hakeutumiseen liittyvät tekijät, sillä prosessin eri vaiheet eivät erottuneet helposti. Tutkimustulosten perusteella nuorten upseerien käsitykset valintapäätöksestä eivät olleet yhtä jäsenyntyisiä kuin hakeutumisesta puhuttaessa. Ne olivat jäsentymättömiä ja epämääräisiä erityisesti valintapäätöksen perusteluiden osalta. **Yksikään** haastatelluista ei tiennyt perusteluita tai syitä valituksi tulemiselleen. Jäsenyntyisiä ja selkeitä käsitykset olivat fyysisen toimintakyvyn ja lääkärintarkastuksen osalta. Kuvassa 10 kuvataan nuorten upseerien käsityksiä syistä, minkä vuoksi henkilöstö tulee valituksi kriisinhallintatehtäviin.



Kuva 10. Nuorten upseerien käsitykset valintapäätökseen vaikuttaneista tekijöistä.

Jäsentyneet käsitykset

Oikean tehtävän löytyminen

Kahdeksan nuorta upseeria (n=9) kuvasi henkilökohtaisen tehtävän vaihtuneen yhdestä kolmeen kertaan rekrytointiprosessin aikana. Tutkimustulosten mukaan suunnitellut tehtävät muuttuvat ajankohdan, tehtävänimikkeen, operaatioalueen ja palkkauksen osalta. Tehtävän muutosprosessi alkoi joko rekrytoijan, hakijan tai ulkopuolisen tahon aloitteesta. Ulkopuolisen aloite oli esimerkiksi kriisinhallintaoperaatiosta peräisin oleva tieto tehtävän päättymisestä. Lisäksi havaittiin, että virallinen tieto valintapäätöksestä koski lopulta kuitenkin yhtä tehtävää, muttei toisaalta ollut taakseen kyseisen tehtävän muuttumattomuudesta. Osa muutoksista tuli jopa vuosi ennen oletettua koulutus- ja valintatilaisuuden alkamisajankohtaa, kun taas osa muutoksista tuli vielä tilaisuuden alettua. Yksi nuorista upseereista saapui koulutus- ja valintatilaisuuteen ilman tietoa tulevasta tehtävästä. Tulosten perusteella havaittiin, että tehtävän muutos aiheutti välittömän uudelleen hakeutumisen, jossa nuori upseeri pyrki löytämään itselleen sopivan tehtävän yhteistyössä rekrytoijan kanssa. Tyypillisesti nuoret upseerit kokivat olleensa aloitteellisia oikean tehtävän löytymisen suhteen.

”etelästä alko tihkua tietoa eli ei siis mistään täältä et se [mun] tehtävä on poistettu et sitä ei enää ole” (Tapio)

”muthan oli laitettu johonki ihan ihme tehtävään - oisko ollu - siihen [toimiala]upseeriks tai jotenki [naurahtaa] et jotain tämmöstä hämärää oli vaikken mä oo [siltä toimialalta]. sit sitä puljailtiin” (Antero)

Karsiviksi kuvatut valintakriteerit

Nuoret upseerit kuvasivat karsiviksi valintakriteereiksi irrotettavuutta ja fyysistä toimintakykyä. Irrotettavuuslausunto näyttäytyi nuorille upseereille organisaation tai esimiehen kirjallisena keinona osoittaa tukeaan tai vastustustaan. Se nähtiin organisaation keinona huolehtia omien henkilöstöresurssien riittävydestä, ei niinkään kannanottona yksittäisen henkilön irrotettavuuden vuoksi. Se nähtiin positiivisena ja toisaalta negatiivisena asiana. Eroavaisuutta ilmeni siinä, kuinka avoimesti irrotettavuuksista puhutaan. Myönteisin käsitys oli upseerilla, jonka koko työyksikkö oli sitoutunut kuuden kuukauden ulkomaanpalvelukseen, ”lähtövuoroihin” ja luvattuun paluuseen samaan tehtävään kriisinhallintapalveluksen jälkeen. Tällöin esimies tuki työyksikön omaa sisäistä puoltojärjestystä antamalla irrotettavuuden sovitusti siten, että yksi henkilö oli kerrallaan kriisinhallintatehtävässä.

Negatiivisiksi koetuissa tapauksissa irrotettavuus saatettiin antaa ajankohtana, jolloin kriisinhallintapalvelus olisi estänyt häntä osallistumasta jo suunniteltuun täydennyskoulutukseen tai irrotettavuudesta ei tiedotettu ilman hakijan aloitetta. Osa nuorista upseereista ei nähnyt irrotettavuudella olevan todellista merkitystä valituksi tulemiselle, eivätkä he tiesivät, olivatko he olleet irrotettavissa vai eivät. Eräs upseeri kuvasi kuitenkin myönteisen irrotettavuuslausunnon lopulta ratkaiseen valinnan hänen edukseen.

”elikkä muutama vuos sitten niin enemmän oli se mielikuva sitä että pitää käydä parempi tuuri ku lotossa että sattuu saamaan irrotettavuuden [joukko-osastosta] ulkomaille.” (Olavi)

”irrotettavuus laitetaan niin lähelle sitä virkaurakurssia kuin on mahdollista jotta sitten niin käytännössä se kouluttajan käyttö siellä joukko-osastossa on niin pitkään mahdollista kuin niinku suinkin vaan pystytään se tekemään ...niin sillä tavalla varmistetaan oma pesä että ei ihmisiä poistu muihin tehtäviin” (Juhani)

Tulokset osoittivat, että nuorten upseerien käsitykset fyysisen toimintakyvyn mittaamisesta olivat yhtenäisiä ja selkeitä. Cooper -juoksuprotestin karsivat tulosrajat ja lääkärintarkastuksen karsivuus olivat nuorten upseerien mukaan selkeitä, läpinäkyviä ja niitä noudatettiin.

”v: se on mahtipontinen nimi se valintatilaisuus koska mie en tiä sit et mitä siinä pitää läpäistä että sinut valitaan

h: cooper

v: joo no [nauraa]

h: lääkärintarkastus

v: no ne on mut sitte taas että ne muut mitattavat kohat onki sitte vähän häilyviä” (Petteri)

Rekrytoijien lobbaus

Kahdeksan nuorta upseeria (n=9) oli ottanut suoraan yhteyttä Maavoimien esikunnan henkilöstöosastolle. He näkivät omalla aktiivisella yhteydenpidolla olleen vaikutusta valituksi tulemiseen, minkä vuoksi toimintaa voi kuvailla lobbaukseksi. Tulosten perusteella havaittiin, että tyypillistä suoralle vaikuttamiselle oli se, että sitä toteutettiin puhelimitse. Keskusteluissa sovittiin mahdollisesta tehtävän tai ajankohdan muuttamisesta sekä selvitettiin missä vaihees-

sa rekryointiprosessi etenee. **Yksi** (n=9) haastateltavista ei ylläpitänyt keskusteluyhteyttä suoraan Maavoimien esikunnan tai joukko-osaston henkilöstöosaston kanssa prosessin aikana, vaan tukeutui kaikissa toimissaan virkatiehen ja lähimpään esimieheen.

Kuvatessaan suoraa yhteydenpitoa nuoret upseerit käyttivät runsaasti kiro sanoja, kun niitä ei juurikaan käytetty muista teemoista puhuttaessa. Yhteydenpitoa jatkettiin, vaikka tiedostettiin sen aiheuttama kuormittaminen Maavoimien esikunnan henkilöstösektorille. Suora yhteydenpito nähtiin kuuluvan osaksi joko epävirallista tai virallista rekryointiprosessia. Osa nuorista upseereista kuvasi suoran yhteydenpidon kuuluvan osaksi virkatietä, kun taas osa heistä koki ohittaneensa virkatien. Pääosa nuorista upseereista otti yhteyttä rekrytoijiin oma-aloitteisesti. Yksikään upseeri ei kuvannut tai mieltänyt käymiään keskusteluja haastatteluiksi. Yksi nuori upseeri kertoi käyneensä työpaikkahaastattelussa toiseen kriisinhallintatehtävään kriisinhallintapalveluksensa aikana. Haastattelun toteutti tuolloin tulevan työpisteen henkilöstö.

”et tota perkeleesti omaa aktiivisuutta, soittelua, periksiantamattomuutta ja semmosta niinku halua saada vastauksia nii sit se toimii mut niinku ilman sitä nii ei oikeestaan mitään mahollisuuksia - et jos ois jääny oottamaan niin sais oottaa vielä tänäkin päivänä” (Tapio)

”omalla aktiivisuudella on kuitenkin ainakin nyt sitten tän oman kokemuksen perusteella mahollista vaikuttaa siihen pääseekö lopulta sitte vai ei - ja mihinkä päättyy” (Johannes)

Todentamattomiksi kuvatut valintakriteerit

Todentamattomia valintakriteereitä käsittelevä kategoria sisältää käsityksiä virallisista valintakriteereistä, joita ei nuorten upseerien käsitysten mukaan todennettu. Todentamatta jäivät kielitutkinto osana osaamista sekä soveltuvuus kriisinhallintatehtäviin. Nuorten upseerien käsitysten mukaan kriisinhallintatehtäviin oli valittu henkilöitä, joiden kielitaito ei ollut tehtävien edellyttämällä tasolla tai jotka eivät soveltuneet eri syistä toimimaan reserviläisten kanssa. Yksi haastatelluista kertoi, ettei hänellä ollut osoittaa kielitaitoaan yleisen kielitutkinnon todistuksella. Kielitutkinnon tason todentamista kaivattiin avainhenkilöstön osalta. Oma kielitaitoaan nuoret upseerit pitivät riittävänä.

”jos et oo käyny kielitutkintoo nii mun mielest reserviläisillä sitä katotaan tarkemmin mut sitten kantahenkilökunnalle niin ei taas - niinku onksillä mitään merkitystä et se lukee siinä jossei sun tartte sitä kuitenkaan käydä sitä” (Tapio)

”kuitenki siellä oli semmosia äijjiä jotka ei pysty puhumaan englantia yhtään nii se on mulle ihan yks ja hailee että pystyyks joku yks rkmies 7 puhumaan englantia - sanomaan muuta ku marhaba- mutta ku jos siellä on niinku - puhutaan jostain toimiston päälliköstä tai jostain [muusta avainhenkilöstä] tai vastaavasta joka ei pysty puhumaan englantia ymmärrettävästi niin karrikoidusti mikä sen jätkän funktio on?” (Antero)

Jäsentymättömät käsitykset

Tutkimustulokset osoittivat, ettei nuorilla upseereilla ollut selkeitä yhteneviä käsityksiä siitä, kuinka heidän osaamistaan, pätevyyttään ja soveltuvuutta oli arvioitu. Nuoret upseerit kuvasivat sekä toiveikkaasti että kyynisesti heihin kohdistuneen henkilöarvioinnin toteutusta. Tutkimustulokset osoittivat, että he kuvasivat heidän saamaansa käskykirjettä koulutus- ja valintatilaisuuteen saapumisesta valintapäätöksenä. Lisäksi käsitykset rekrytointiprosessin oikeasta ja suunnitelmallisesta kulusta vaihtelivat. Tutkimustulokset osoittivat, että nuoret upseerit kokivat epäluottamusta hakeutumisen lisäksi myös valintapäätöksen soveltamistapaa kohtaan.

Kuvaukset rekrytointiprosessin sekavuudesta

Yllä kuvattujen selkeiden valintapäätöksen aiheuttavien tekijöiden lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että yhtenä valintapäätökseen vaikuttavana tekijänä voidaan nähdä myös rekrytointiprosessin sekavuus. Neljän selkeästi jäsenyneen kategorian rinnalla näyttäytyi epätietoisuus valintapäätöksen perusteista ja valintakriteereistä. Nuorilla upseereilla ei ollut selvää käsitystä siitä, mitkä tekijät valintapäätökseen ovat vaikuttaneet ja miksi he ylipäänsä ovat tulleet valituksi. Tietoa henkilöarvioinnin ja soveltuvuusarvioinnin perusteista oli ja nuoret upseerit esittivät erilaisia arvailuja siitä, mitä tietoa rekrytoijat ovat käyttäneet. Epävarmuus, -määräisyys ja -tietoisuus olivat läsnä tarkasteltaessa myös aiemmin mainittujen valintaan vaikuttaneiden tekijöiden merkitystä valintapäätökselle. Nuoret upseerit kuvasivat, että valintapäätöksen yllä leijui epävarmuus. Kokonaisuutena rekrytointiprosessi ei ollut upseerien mukaan ennakoitavissa tai edennyt systemaattisesti. Epävarmuus valinnan yltä poistui palvelussitoumuksen allekirjoittamisen jälkeen eli toisin sanoen, kun nuori upseeri istui lentokoneessa matkalla operaatioalueelle.

”en tiää olikse enemmän sattumankauppaa vai sitte et ajankohta oli se...et siel oli taas niinku ehkä enemmän ollu vähän semmosta ilmassa et nimet oli laitettu exceeliin ja ehkä taustoja ei ollu niin tarkkaan katottu” (Petteri)

”kolme kuukautta sitte niinku mua ei voitu laittaa tonne mut nyt sitte tost lähti melkein kaikki yksikön varapäälliköt tota johonki muualle puollon kanssa” (Antti)

”se meni hyvin että ku ilmotit kehityskeskustelussa haluavasi operaatioon niin nimi tuli listalle kyllä ja puolto oli sinne laitettu että se siihen saakka se meni hyvin mut sen jälkeen niinku kaikki meni niinku aika pisin [kirosana]” (Tapio)

”ne täytettiin ne jotku tehtävät sillain ilman julkista hakua rotaatiokoulutuksen aikana nii kyllähän sen niinku jos vähänkään tuntee tätä organisaatiota nii kyl se pelin henki oli niinku nähtävissä että ei siinä mitään epäselvää sinänsä jääny että tota - vanhoille tutuille jotka on aiemmin ollu sitte soiteltiin tai ketkä tiedettiin et saattas olla kiinnostunu lähtemään” (Mikael)

”vähän ehkä niinku hassua et pidetään niin salaisena sit kuitenkin et tota tai salaisena - ei vaan tiedoteta näistä perusteista” (Olavi)

Epäselvät valintakriteerit

Kuvaukset olivat toinen toistaan värikkäämpiä ja nuoret upseerit kuvasivat yksittäisiä tapah- tumia ja kokemuksiaan tarkasti, mutta ilman käsitystä kokonaisuudesta. Koulutus- ja valintati- laisuudessa suoritettua soveltuvuus- ja henkilöarviointia kuvattiin monipuolisesti. Nuorten upseerien kokemukset perustuivat kokemuksiin kolmessa eri roolissa: arvioitavana, arvioijana ja kouluttajana. Nuorilla upseereilla ei ollut selkeää käsitystä henkilöarvioinnin toteuttamisesta, eikä siitä mitä tietoa rekrytoijilla on käytettävissä valintoja tehdessään.

”ku mä hakeuduin siihen se oli pelkästään maisterin tehtävä - se muuttu sitte maisteri kautta kandi tehtäväksi...niin siinä mielessä jos se tosiaan oli maisteri tehtävä nii siinä vähän niinku kun sitten menttiin tavallaan harmaalle alueelle ku mut siihen valittiin - - mun seuraajaks tuli maisteri” (Johannes)

Soveltuvuusarvioinnit toteutettiin nuorten upseerien mukaan siten, että esimieheltä kysyttiin hänen alaisistaan onko ”*joku jota et ottais ulkomaille mukaan*”. Yksi upseeri koki, että soveltuvuusarviointeja ei toteutettu kaikilla henkilöstöryhmillä tasavertaisesti. Soveltuvuusarvioinnin osalta upseerit päättelivät olleensa samanlaisen arvioinnin kohteena, millä tavoin olivat itse arvioineet alaisiaan. Nuoret upseerit kuvasivat, kuinka kynnys koulutus- ja valintatilaisuuden keskeyttämiseen oli kaikilla henkilöstöryhmillä korkea. Esimerkiksi esimiehenä toimineen nuoren upseerin ja kouluttajien yhteisestä keskeytysesityksestä huolimatta eräs palkatun henkilökunnan edustaja suoritti koulutus- ja valintatilaisuuden hyväksytyksi.

”reserviläisii katotaan tarkemmin että soveltuuko ne - mutta ammattisotilaista ajatellaan että kyllähän ne sinne sopii ja kelpaa - vaikka ihan samoilla viivoilahan - ihmiset on ihmisiä että ei ei se kaikille sovi se ulkomaille laittaminen”
(Juhani)

”mähän esitin siellä yhen henkilön koulutuksen keskeyttämistä... tää itseasiassa tää keskeyttämisesitys lähti kouluttajista - jotka lähesty mua ja kysy et mitäs mieltä oot tästä että he on vähän sitä mieltä että ei nyt sovellu tohon tehtävään - tohon operaatioon - mä sanoin et oon täysin samoilla kannoilla että on tässä vähän katellu ja ajatellukin et pitäskö tulla jututtaan teitä...esitettiin ja meikäläinenki kävi yhdelle jos toiselle perustelemassa ja sanomassa ja kouluttajat oli täysin samaa mieltä mut tota - - vastaus mikä sitte saatiin sieltä oli - et - mulle sanottiin ainakin näin et- maavesta todettiin että ei vaihdeta – lähtee...mulla meni usko kyl siihen hommaan sillä kerralla...äärimmäisen hyyä tyyppi mut väärässä tehtävässä... ja sit sillä on vielä alle vuosi ku se on ollu [edellisessä kriisinhallintatehtävässä]” (Antti)

Rekrytoijien käsitykset valintapäätökseen vaikuttavista tekijöistä

Valintakriteerit

Tutkimustulokset osoittivat, että rekrytoijien käsityksen mukaan lopulliseen valintapäätökseen vaikuttavat normiohjauksessa mainittujen valintakriteerien lisäksi prosessisidonnaiset tekijät (Kuva 11). Rekrytoijat kuvailivat oma-aloitteisesti yksittäisten kriteerien merkitystä valintapäätöksen syntyemisessä. Tutkimustuloksissa korostui selkeät ja jäsentyneet käsitykset siitä, että hakijan fyysinen toimintakyky nähdään karsivana tekijänä. Fyysisen toimintakyvyn kriteerien nähtiin olevan selkeästi todennettavissa ja niitä pidettiin merkittävimpinä tai ainoana karsivina tekijöinä.

Valintakriteerit	Prosessisidonnaiset tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Irrotettavuuden näyttäytyminen karsivana tekijänä • Fyysinen toimintakyvyn mitattavuus ja selkeys • Soveltuvuuden ja osaamisen mittaamisen vaikeus 	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssilähtöisyys ja ristiriidat hallintoyksiköiden välillä • Systemaattisuuden puute

Kuva 11. Rekrytoijien käsitykset valintapäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

”Cooperin testi ja lääkärintarkastus ovat kuitenkin ainoat karsivat tekijät normiohjauksesta johtuen, muut ovat valintaa ohjaavia tekijöitä.” (R9)

”fyysinen kunto toteutuu lähes 100%. Muutaman kohdalla raja-arvoa on harkittu erikseen.” (R1)

Tutkimustulokset osoittivat, että myös irrotettavuuden nähtiin vaikuttavan valintaan merkittävästi. Rekrytoijat kuvasivat irrotettavuuden olleen karsiva tai lopulta ratkaiseva tekijä. Toisaalta joukko-osaston irrotettavuuslausuntoa ei kaikissa tapauksissa noudatettu, minkä nähtiin vaikeuttavan joukko-osastojen toteuttamaa sisäistä henkilöstösuunnittelua.

”Kaikilla on merkitystä henkilön sopivuuden kokonaisharkinnassa. Osa kriteereistä on karsivia (12 min juoksutesti, lääkärintarkastus, irrotettavuuslausunto)”
(R7)

”yleensä tämän sanelee irrotettavuus...hallintoyksiköt pitävät hakijaa poikkeuksesta korvaamattomana varsinkin ns pikälähdöissä.” (R20)

”Irrotettavuuslausunto on JOS:n näkökulmasta tärkein, mikäli JOS lausuntoa ei oteta huomioon vaikeuttaa se JOS:n henkilöstösuunnittelua ja tehtävien hoitoa.”
(R14)

Fyysisen toimintakyvyn ja irrotettavuuslausunnon lisäksi tutkimustulokset osoittivat soveltuvuusarvioinnin vaikuttavan myös keskeisesti valintapäätökseen. Rekrytoijat kuvasivat soveltuvuuden arvioinnin olevan subjektiivinen näkemys, jonka määrittäminen on vaikeaa sekä esimiehelle henkilöstötäydennysuunnitelmaa laadittaessa että koulutus- ja valintatilaisuudessa. Rekrytoijat kuvasivat, kuinka heidän käsitysten mukaan soveltuvuusarviot onnistuvat pääsääntöisesti ja kuinka niistä tulisi poiketa vain *”aivan perustellusta syystä”*.

”Sopivuus kriisinhallintatehtävään on subjektiivinen näkemys, tosin varmasti 9/10 osuu varmasti oikeaan.” (R8)

”soveltuvuusarvio on vaikein määrittää, varsinkin jos kriihakokemusta ei ole tai jos esimies on uusi.” (R20)

Tutkimustulokset osoittivat, että suurimmat haasteet yhdistyvät osaamisen arvioinnin pieneen painoarvoon. Rekrytoijien käsityksen mukaan kielitaitovaatimusta ei aina todenneta ohjeistuksesta huolimatta ja se nähtiin valintakriteerinä vain suuntaa antavana.

”Yleinen kielitutkinto tulee olla vaatimuksena rauhanturvatehtäviin ainakin esikuntatasolla. Vaikka se vaatimuksena onkin, niin usealta kyseinen tutkimus puuttuu.” (R6)

”Kielitutkinto, soveltuvuuslausunto ja ammattitaito tehtävänkuvaukseen nähden tulisi olla keskeisimpiä tekijöitä valinnoissa” (R9)

Kielitaidon arvioinnin lisäksi myös osaamisen arviointimenettelyyn kohdistui epäluottamusta. Tutkimustulosten mukaan nykyiset valintapäätökset eivät useimmiten perustuneet osaamiseen, joka koettiin vaikeasti määritettäväksi. Toisaalta tehtävänkuvauksiin kirjatuissa vaatimuksissa joustettiin, mitä perusteltiin osaavien hakijoiden määrän vähyydellä. Joustoa ei kuitenkaan tapahtunut aiemman kriisinhallintapalvelusta koskeneen vaatimuksen kohdalla. Myös ensikertalaisten etusijaisuutta kunnioitettiin.

”Ammattitaidottomuus valittuun tehtävään näkyy turhan usein. Kokemattomuudessa ei välttämättä ole ongelmaa, koska monissa tehtävissä työ tekijäänsä opettaa eikä kaikkiin tehtäviin voikaan olla kotimaassa hankittua kokemusta. Mutta kotimaassa aluksen päällikkönä toiminutta upseeria ei voi laittaa maaoperaatiossa jääkärikomppanian päälliköksi. Tämänkaltaisista henkilösijoituksista on vaan päästävä eroon.” (R12)

”Tehtävänkuvaukset sisältää yleensä vaatimuksen osaamisesta ja kokemuksesta. Nämä tulisi täyttyä aina valintaa tehtäessä. Tällä hetkellä näin ei läheskään aina ole!” (R10)

Prosessisidonnaiset tekijät

Analyysin perusteella kriisinhallintahenkilöstön valintaan vaikuttivat valintakriteerien lisäksi prosessisidonnaiset tekijät. Niiden taustalla ei ole yksittäisiin hakijoihin kohdistuneet henkilöarvioinnit. Ne olivat joko tiedostettuja tai tiedostamattomia tekijöitä, jotka koskivat rekrytointiprosessin eri vaiheita. Rekrytoijien mukaan rekrytointiprosessiin osallistuivat useat organisaatiotasot omilla intresseillään, joten prosessisidonnaisia tekijöitä voitaisiin kuvata myös organisatorisina tekijöinä. Systemaattisuuden puute ilmeni siten, että hallintoyksiköiden välisen ristiriitojen vuoksi saatetaan tehtävään valita soveltumaton henkilö.

Tutkimuksessa ilmeni, että valintaan vaikuttaa rekrytoijien resurssilähtöinen ajattelutapa sekä sen aiheuttamat ristiriidat eri hallintoyksiköiden välillä. Rekrytoijat kuvasivat, kuinka hallintoyksiköt määrittelevät irrotettavuuslausuntoja vain omien intressiensä pohjalta. Esimerkiksi erillishakuihin joukko-osastot saattavat suhtautua kielteisesti. Lisäksi valintaan vaikuttivat hakeutuneiden ja osaavien henkilöiden vähyyt sekä haasteet peruuntumisten jälkeisissä äkkilähdöissä.

”Tässä haasteena on joukko-osastojen irrottavuus- ja puoltojärjestelmät. Nykyinen järjestelmä ei mahdollista tilannetta, jolloin kaikkiin avoinna oleviin tehtäviin löytyisi koulutukseltaan soveltuvaa ja ammattitaitoista henkilöä. Esimerkiksi jääkärikomppanian tehtäviin joudutaan usein sijoittamaan henkilöitä, jotka eivät ole peruskoulutukseltaan jalkaväkeä tai eivät edes palvele maavoimissa(!)”(R5)

”joukko-osaston lausunto on tärkein asia, koska tärkeintä on henkilöstön riittävyys joukko-osaston päivittäisessä työssä. Sen vuoksi joukko-osastossa laaditaan kullekin vuodelle KRIHA-suunnitelma, jossa määritetään kunkin vuoden osallistujat, suunnitelman ulkopuolelta ei puolleta.” (R18)

Rekrytoijien mukaan resurssiperusteisen ajattelutavan lisäksi valintapäätökseen vaikutti systemaattisuuden puute, sillä kaikista valintakriteereistä voitiin joustaa. Joustoa tapahtui yksittäisen henkilön tai eri henkilöstöryhmien osalta. Hakijan keskeytyksiä ja peruuntumisia pelättiin ja niiden vuoksi joustoja oltiin valmiita tekemään. Osa rekrytoijista kuvasi valintojen tapahtuneen ja tapahtuvan yhä osiltaan massa-arvonnoilla tai palkintomatkaperiaatteella. Osa taas kuvasi valintakriteerit hyvinä ja näki valintojen olevan tällä hetkellä tasapuolisia ja rehellisiä hakeutuneiden osalta. Rekrytoijat kuvasivat prosessin kehittyneen viimeaikoina parempaan suuntaan.

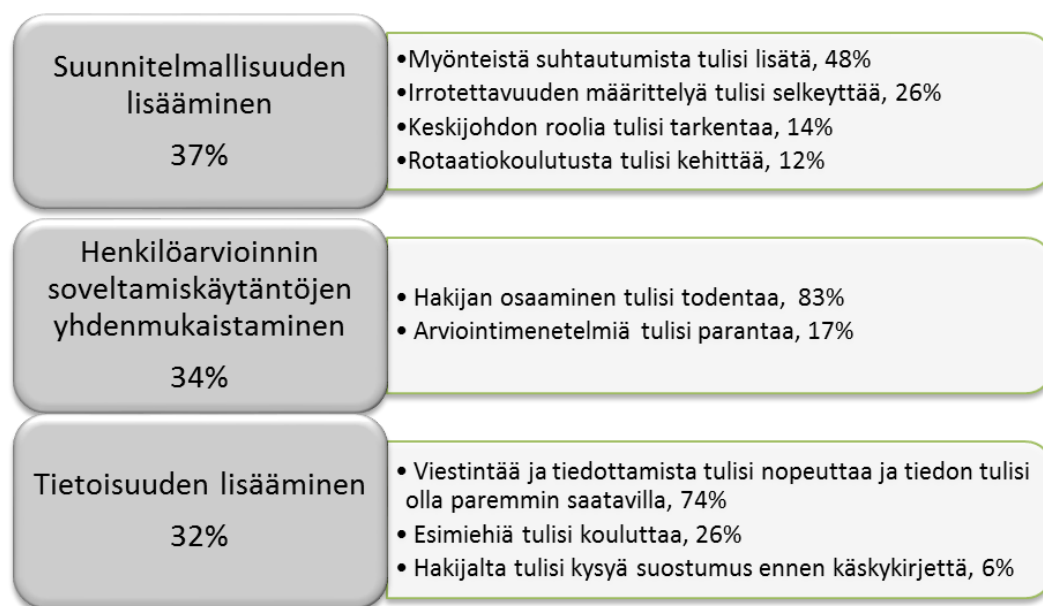
”Karsivina kriteereinä ne eivät kuitenkaan ole henkilöstöryhmittäin linjassa. Poikkeavia päätöksiä tehdään ajoittain omasta mielestäni hyvinkin erikoisilla perusteilla. Upseerin tehtävät ovat eri asemassa kuin muun PV:n henkilöstön tehtävät ja kaikki PV:n tehtävät ovat eri asemassa kuin reservin tehtävät. Mielestäni tältä osin olisi syytä määrittää yksilöidympiä tehtäväkohtaisia valintakriteerejä.” (R5)

”Yhdet puheet, jos ei kelpaa, ei kelpaa, PE vetää välistä ja tehtäviin laitetaan tyyppejä joiden ei pitäisi tehtävissä olla” (R21)

”Henkilövalinnat joudutaan tekemään varsin puutteellisin perustein. Perusteluvasta valinnan jälkeen henkilölle esitetään/määrätään tulevaan tehtävään valmistava koulutus. Mielestäni olisi tarkoituksenmukaisempaa, että hakijoilla olisi mahdollisuus kouluttautua tulevia kriisinhallintatehtäviä varten ennen kuin heidät edes voitaisiin valita kriisinhallintatehtävään.” (R8)

5.3 Rekrytointiprosessin kehittämiskohteiden tarkastelua

Nuorten upseerien tyypilliset kuvaukset rekrytointiprosessin puutteista olivat ristiriitaisia. Eräs upseeri näki ongelmana kriisinhallintapalveluksen ajankohdan suunnittelemattomuuden työyhteisön sisällä, kun toinen upseeri kertoi juuri sen olemassaolon vuoksi kaiken olleen selkeää ja suunnitelmallista. Toisaalta kehittämiskohteiden tarkastelu osoitti nuorten upseerien käsitysten jäsenyntyneisyyden. Muutamat kuvailivat kokemaansa rekrytointiprosessia seikkaperäisesti ja esittivät myös runsaasti kehittämiskohteita ja syvällistä pohdintaa. Jos käsitykset olivat epäselviä tai epämääräisiä, ei nuori upseeri kyennyt kuvailemaan selkeitä kehittämiskohteita. Kehittämiskohteiden esittämisessä keskityttiin siihen, mitä voitaisiin tehdä toisin. Aiemmin kuvatuissa tutkimustuloksissa nousi esiin myös prosessin säilytettäviä piirteitä. Tutkimustulokset osoittavat, että rekrytointiprosessin keskeisenä kehittämiskohteena olivat nuorten upseerien mukaan 1) suunnitelmallisuuden lisääminen, 2) henkilöarvioinnin soveltamiskäytäntöjen yhdenmukaistaminen ja 3) tietoisuuden ja viestinnän lisääminen (Kuva 12).



Kuva 12. Nykyisen rekrytointiprosessin kehittämiskohteet nuorten upseerien mukaan.

Suunnitelmallisuuden lisääminen

Nuoret upseerit kuvasivat konkreettisia tapoja kehittää rekrytointiprosessia. He kertoivat ymmärtävänsä nykyisen rekrytinnin haasteellisuutta. Heidän mukaansa erityisesti rekrytinnin suunnitelmallisuutta tulisi parantaa, sillä se tarjoaisi lähettävälle työyksiköille mahdollisuuden ennakoida tulevia muutoksia. Haastateltavien kuvauksissa toivottiin lähimpien esimiesten vaikutusvallan rajoittamista, mutta myös sen merkityksen kasvattamista. Vaikutusvallan rajoittaminen perustui ajatukseen siitä, että perusyksiköiden irrotettavuuslausuntojen tulisi kohdistua vain henkilölukumäärään yksilön sijasta. Vallan lisäämistä perusteltiin sillä, että kriisinhallintatehtäviin lähteneen henkilöstön rasitus yhdelle yksikölle kyettäisiin suunnittelemaan tasaiseksi ja ennustettavaksi kuten virkaurakurssit. Lisäksi esitettiin ajatus siitä, että kriisinhallintatehtävät tulisi kiintiöidä joukko-osastojen henkilöstökokoonpanoihin, minkä uskottiin vähentävän työyhteisöjen lyhytnäköisiä eturistiriitoja. Erillishakujen ja pikatilanteiden nähtiin heikentävän vuosisuunnitelman mukaista suunnitelmallisuutta.

”ainoo asia mikä niille [perusyksiköille] kuuluu - niiltä pitäis pyytää lausuntoo siitä että esimerkiksi jos samasta joukkoyksiköstä tai komppaniasta ollaan repimässä useita henkilöitä niin silloin sillä... prikaatilla ... ja pataljoonalla nii sillä on velvollisuus silloin siihen älähtää” (Juhani)

”ku perusyksikkökin nykyään suunnittelee jo kaks vuotta eteenpäin helposti - alettava suunnitteleen kaks vuotta eteenpäin niin se nyt on ainaki se aikajänne miten niinku henkilökuntaa suunnitellaan jatkokursseille, täydennyskursseille koulutukseen niin yhtälailla siihen kahen vuoden aikaikkunaan mahtuis sitte puolen vuoden rauhanturvaoperaatio.” (Tapani)

”sit se rauhottas varmasti kun se - koneisto tavallaan toimii ja saa vaikuttaa - tietysti kehityskeskustelun tavoin jatkossakin - siihen omaan lähtöajankohtaan. tai sit ainakin se olis tyylin et tarjotaan vaihtoehot et me ollaan mietitty et yksikkö on miettiny sun puolesta että voit lähteä nyt joko ens vuonna tai sit voit lähteä kolmen vuoden päästä että nää vaihtoehdot sulla on tässä valittavana et.” (Tapani)

Henkilöarvioinnin soveltamiskäytäntöjen yhdenmukaistaminen

Nuoret upseerit katsoivat nykyisen rekrytointiprosessin edellyttävän kehittämistä. Heidän käsitystensä perusteella kehittämisen painopisteenä tulisi olla palkatun henkilökunnan henkilöarvioinnin toteuttaminen, koska upseerien rekrytointi avaintehtäviin nähtiin reserviläisten rekrytointeja tärkeämpänä. Kehittämiskohteita olivat tutkimuksen mukaan henkilöarviointien osalta erityisesti kielitaidon todellisen tason testaus. Kielitaidon merkitystä korostettiin ja siihen tulisikin tutkimustulosten mukaan liittää karsintarajat juoksutestin raja-arvojen kaltaisesti. Nuorten upseerien vaatimukset kielitaidon todentamisesta kohdistuivat avaintehtävissä toimivaan palkattuun henkilöstöön, joiden kielitaidollisia puutteita he olivat havainneet kriisinhallintapalveluksensa aikana. Käsitykset hakijan soveltuvuudesta tai pätevyyden arvioinnin toteutuksesta eivät olleet jäsenyneitä. Nuoret upseerit toivoivat kotimaan palvelushistorian ja toisaalta sosiaalisen toimintakyvyn ja vuorovaikutustaitojen painoarvon lisäämistä. Lisäksi hakijalle toivottiin mahdollisuutta suosittelukirjeeseen, jonka uskottiin helpottavan myös rekrytoijan työtä.

”hyvä jatkossa tai tällasina uudistuksina joko kielitutkinto tai sitte joku muu puolustusvoimien oma niinku standardi siitä että millä tasolla se kieli ja kielen puhuminen ja ymmärtäminen on. että saatas sitten sinne sellasia henkilöitä jotka oikeesti hallitsee sen kielen riittävän hyvin” (Tapani)

”et se mun mielest niinku ehkä pitäis olla tiukempi ja sit kattoo et jos on jollain sosiaaliset kyvyt nolla niin ei se oo kovin hyvä ympäristö mennä tonne kv-ympäristöön hommaa tekeen et ei osaa kieltä ja ei osaa kommunikoida silleen järkevästi ihmisten kans nii kyl se on tosi haasteellista.” –Antero

”se arviointi - hankalahan se lyhyellä ajalla on tehdä ja tota nyt kun en tiedä ihan tarkkaan et mitä siinä kuinka tota noin mitkä portaat sen arvioi ja kuinka tarkasti...kyllähän siinä vähän pitäis kattoo sitä soveltuvuutta siihen tehtävän. ei mun mielestä [perusyksikössä] ollu tullu yhtään epäonnistumista mikä ois pitänyt bongata sieltä pois.” (Olavi)

Tutkimustulosten mukaan myös koulutus- ja valintatilaisuuden toteutuksessa olisi kehitettävää perehdyttämisen näkökulmasta. Koulutus- ja valintatilaisuuden koulutuksen laadun nuoret upseerit näkivät olleen riippuvainen toimialuekouluttajien osaamisesta ja sitoutumisesta. Koulutuksen näkökulmasta koulutus- ja valintatilaisuuden tulisi lisätä toimintaympäristötietoisuutta. Kun ennen varsinaisen koulutustilaisuuden alkua pidettäisiin toimialuekatsaus, voitaisiin lisätä hakijan sitoutumista ja omaehtoista perehtymistä toimialueen kulttuuriin. Samalla korostettiin tarvetta toimialueelle suuntautuvaan perehtymismatkaan. Toisaalta koulutus- ja valintatilaisuuden organisaatorakenteen tulisi olla yhtenevä toimialueella olevaan myös joukkueetasoa korkeammilla organisaatiotasoilla, kuten alla oleva Juhani kuvaus osoittaa.

”niin enemmin oisin aivaintehtäviin lähteille painottanu sitä että - mitä kannattaa opiskella etukäteen alkaen vaikka siitä no ei se nyt välttämättä tarvi koraanista lähtee mut annettais niinku semmoset eväät et tavallaan joku perehdytysmatku pitäis olla aikasempien kokemuksilla käyty läpi ja tavallaan siihen liitetty perehdytys taikka koulutusmatka niin käynnistäs sit sen valintatilaisuuden” (Petteri)

”et se sama organisaatio mikä tulee kuitenkin pyörittämään sitä henkilöstöhallintoo ja muuta niin se pyörittäis sitten niinku samalla tavalla niinku jo siellä koulutuksessa - jolloin siinä jo ruvetaan huomaamaan tai pitäis ruveta huomaamaan nopeemmin jos niinkun niitä kipupisteitä tulee” (Juhani)

Tietoisuuden lisääminen

Tietoisuuden lisääminen -kategoria sisältää kuvaksia viestinnän ja tiedottamisen parantamisesta, irrotettavuuskäytäntöjen selkeyttämisestä ja esimiesten kouluttamisesta. Tutkimustulokset osoittivat, että keskeiset tiedottamisen kehittämiskohteet painoutuivat erityisesti tiedonkulun parantamiseen rekrytoijilta hakijoille. Viestinnän ja tiedottamisen toivottiin olevan suoraviivaisempaa ja ajantasaisempaa. Nuoret upseerit kokivat, ettei nykyinen tiedottamisen taso ole riittävää, sillä rekrytoijien tulisi varmistua siitä, että olennainen tieto saavuttaa hakijan. Lisäksi kriisinhallintatehtävien mahdollisuuksista tulisi kertoa realistisesti valmistuville upseereille. Hakijan käytössä tulisikin olla kriisinhallintatehtävistä yksityiskohtaiset tehtävänkuvaukset nykyistä aiemmin, jotta hän voisi yksilöidä hakemuksensa. Tutkimustulokset osoittivat myös, että hakijan ja rekrytoijan välistä yhteydenpitoa tulisi selkeyttää ja samalla varmistua, ettei olennaista tietoa häviä virkatiellä. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi määrittämällä kullekin kriisinhallintaoperaatiolle vastuuhenkilö, jolla olisi selkeä ja ajantasainen tilannetie-

toisuus rekrytinnin vaiheesta kunkin operaation osalta. Valintapäätöksen osalta tiedottamista hakijalle tulisi parantaa siten, että samaan kriisinhallintaoperaatioon lähteville valintapäätökset kerrotaan samanaikaisesti ja rekrytoijat välittävät tiedon myös hakijan esimiehelle.

”tarvis kehittää ehdottomasti yleistä tietoisuutta. että miten toi koko prosessi etenee mitä se niinku pitää sisällään että eihän meillä - väitän porin prikaatin ulkopuolella oo hirveen kovaa käsitystä siitä järjestelmästä tai asiasta jos et oo sitä millään tasolla läpikäyny” (Olavi)

”et ei sillä lailla että jätetään ihminen roikkumaan et se että sitten jos näin käykin että ihminen jää roikkumaan - niin joku ottaa sen homman hoitaakseen ja hoitaa sen loppuun saakka - ilmottaa sitte mitä tapahtuu - et nyt se jäi kaikki siihen - et sit alettiin soittelemaan ja kyselemään ja muuta vastaavaa” (Tapio)

Tiedottamisen parantamisen lisäksi myös irrotettavuuslausunnot olivat kehittämissuhteiden kohteena. Irrotettavuuslausunnoista kaivattiin suoraan tietoa hakijalle, mikä vähentäisi hakeutumisen ympärillä leijuvaa epätietoisuutta. Mikäli irrotettavuus ei ole hakijan toivomana ajankohtana mahdollinen, tulisi irrotettavuuslausuntoon sisällyttää maininta siitä, milloin hakija on irrotettavissa. Lisäksi irrotettavuuslausuntojen tulisi edesauttaa mahdollisimman monen henkilön pääsyä kriisinhallintapalvelukseen lyhentämällä kriisinhallintapalveluksen kestoja. Toisaalta myönteisten irrotettavuuslausuntojen kasautumista samoille henkilöille tulisi välttää.

”ensinnäkin se pitäis niinkun jos nyt ollaan ihan raakoja - ottaa se tota - irrotettavuuskysymys pitäis periaatteessa ottaa pois kokonaan niinku joukkoyksikkötasalta - mun mielestä se ei kuulu niille pätkäkään niinku että et tota lähteekö se yksittäinen henkilö vai ei...tällä hetkellä [irrotettavuus] dominoi ihan liikaa sitä niinkun tavallaan pätevien yksilöiden saamista sinne tehtäviin - oikeisiin tehtäviin - että se että siellä niinkun juurikin yksittäiset henkilöt saattaa henkilösuhteista johtuen tehdä päätöksiä...toinen on sitten se et järjestelmästä pitäis kitkeä juurikin tän puollettavuuden kautta niin myös se että kun on henkilöitä jotka on osa jopa ollu hämmäntävän monessa operaatioissa - lähes peräkkäisinä vuosina - kantahenkilökuntaan kuuluvista” –Olavi

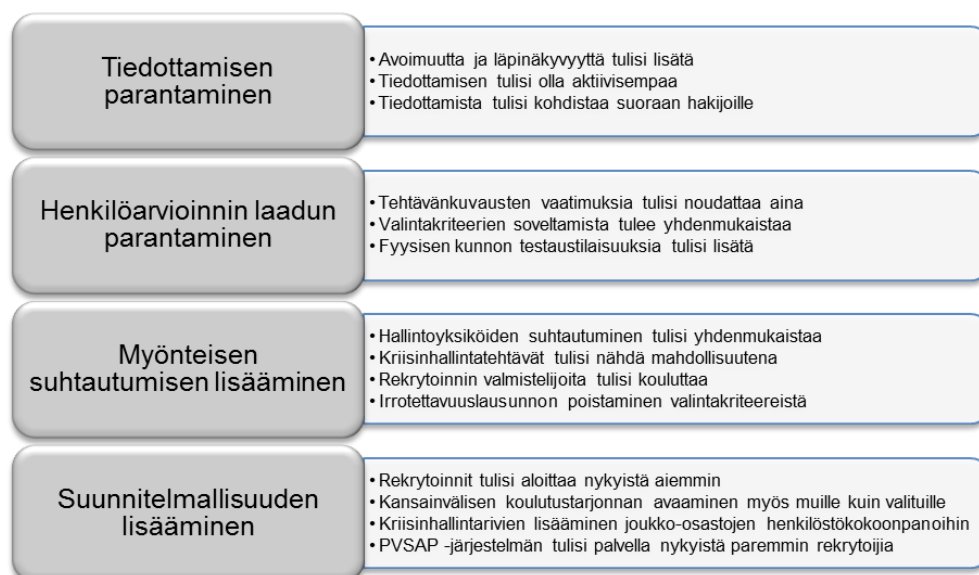
Kolmas tietoisuuden parantamisen tekijä oli esimiesten kouluttaminen. Tutkimustulosten mukaan tulisi varmistua siitä, että esimiehet tiedostavat ja ymmärtävät kriisinhallintatehtävien positiiviset vaikutukset ja toimivat niiden mukaisesti. Esimiesten kouluttamisessa tulisi tarkastella lyhytnäköisyyden sijaan pitkän tähtäimen tavoitteita ja tarkastella sen tuomia positiivisia vaikutuksia. Esimiesten kouluttamiseen liittyneet kuvaukset henkilöityivät pieneen osaan nuorista upseereista. Lisäksi esimiesten kouluttamisen avulla tulisi varmistua, että nuorta upseeria ei unohdeta kriisinhallintapalveluksen aikana. Lisäksi Puolustusvoimilta kaivattiin tukea mahdollisten juoksevien asioiden hoitamisessa, sillä tuolloin yksittäisen sotilaan tietojärjestelmäpalvelut eivät ole kotimaan tasolla.

”se välillä tuntuu vähän niinkun unohtuvan siellä se että vaikkakin niinkun se henkilöstöressurssien riittävyys on tärkeä asia niin se että - kun vertaillaan valtakunnallisesti - niin täytyy myös muistaa se että sen - yhden ihmisen poistuminen sinne ulkomaille niin se ei välttämättä kaada sitä työyhteisöä kunhan niitä poistumisia ei tapahdu samasta työyksiköstä niinku montaa” (Olavi)

”[kriisinhallintapalvelus] on hyvin monimuotoisesti PR:ää et periaattessa kriisinhallintatehtäviin pitäis saaha hyvin osaavat henkilöt koska sillähän on vaikutusta suomikuvan luomisessa, puolustusvoimakuvan luomisessa, reserviläisiin maanpuolustustahdon kautta ja toisaalta - - - operaation lopputuloksen kannalta nii on aika olennaista että siellä enää nyt niinku leikitä koska eihän se oo harjoitusaluista vaan operaatio.” (Petteri)

Rekrytoijien käsitykset kehittämiskohteista

Kuva 13 esittää keskeiset tutkimustulokset nykyisen rekrytoinnin kehittämiseksi rekrytoijien mukaan. Kuvaukset on esitetty järjestyksessä siten, että ensimmäisen kuvauskategorian aiheuttamat muutokset nykyiselle rekrytointiprosessille ovat pienimmät. Viimeisen kategorian osalta rekrytoijien kehittämisajatuksen toimeenpano edellyttäisi suurimpia muutoksia.



Kuva 13. Rekrytoijien käsitysten mukaiset rekrytointiprosessin kehittämiskohteet.

Tiedottamisen parantaminen

Tutkimustulokset osoittivat, että keskeistä rekrytoinnin kehittämisessä olisi avoimuuden lisääminen. Lisäksi rekrytoijat kokivat, että tiedottamisen tulisi olla nykyistä aktiivisempaa ja tulisi varmistua, että olemassa oleva tieto on kaikkien käytettävissä. Suoraa viestintää potentiaalisille hakijoille, tai jo hakeutuneille, tulisi lisätä ilman hierarkkisen organisaation asettamia rajoitteita. Rekrytoijat esittivät tiedottamisen parantamiseksi esimerkiksi tiedotustilaisuuksien pitämistä ja Torni -portaalin aktiivista hyödyntämistä.

”ensi kertaa hakevat eivät tiedä tehtävien sisällöstä mitään, eivätkä ne ole missään esim. tehtäväkuvausten kautta laajan yleisön nähtävissä. Tämän voisi korjata ”rekrytointikiertueella”, jossa tehtäviä laajasti tunteva voisi keskustella halukkaan hakijan kanssa kasvotusten ja keskustelun päätteeksi löytää hakijalle sopivimman tehtävän vastaamaan hänen osaamistaan ja kokemustaan” (R9)

”Tiedottamista voisi kehittää laatimalla infopakettit operaatioista ja operaatio-alueista, joita joukko-osastot voisivat hyödyntää vuosi-infoissa / vast. tilaisuuksissa. Infoa tosin on internetissä, mutta ne tiedot voisi tuoda esim torniportaaliin paremmin saataville.” (R9)

Henkilöarvioinnin laadun parantaminen

Henkilöarvioinnin laadun parantamiseksi tulisi rekrytoijien mukaan keskittyä valintakriteerien ja tehtäväkuvausten asettamien vaatimusten noudattamiseen ilman poikkeuksia. Erityisesti tulisi varmistua siitä, että valintakriteerien soveltamiskäytännöt ovat yhdenmukaisia eri hallintoyksiköiden välillä. Tutkimustulokset osoittivat erityistä tarvetta osaamisen ja soveltuvuuden arvioinnin systemaattisuuden parantamiseen. Tulokset osoittivat myös, että fyysisen toimintakyvyn mittaamisen raja-arvot ovat selkeitä ja tasapuolisia ja niiden tulee olla myös jatkossa karsivia. Konkreettisenä kehitysehdotuksena esitettiin kuitenkin mahdollisuuksien lisäämistä juoksutestin suorittamiseen. Henkilöarvioinnin osalta irrotettavuuslausunto nähtiin siinä määrin haitallisena, että sen poistamista esitettiin.

”ensimmäisenä tulisi tarkastella ammattitaito suhteessa KRIHA tehtävän tehtäväkuvaukseen, tämän tulisi olla karsiva tekijä (ei tällä hetkellä ole)...irrotettavuuslausunto ei tulisi olla valintakriteeri, sillä ei pitäisi olla mitään tekemistä koko prosessin kanssa niin kauan kuin osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen > jos olisi mandaatti käskeä kuka tahansa, silloin olisi peruste myös kysyä onko irrottavissa!” (R12)

”Joukko-osaston pitää olla rehellinen sopivuuslausunnoissaan, jos on epäkelpo niin se pitää uskaltaa sanoa” (R21)

”kielitaitovaatimukset on syytä säilyttää karsivana tekijänä ja tällä hetkellä ainoa hyväksyttävä mittari on yleinen kielitutkinto. Naton STANAG 6001 käyttöönottoa harkitaan jälleen kerran. Liian monta kielitaidotonta tai puutteellisen kielitaidon omaavaa on lähetetty vaativiin tehtäviin esim. joukon komentaja.” (R19)

Myönteisen suhtautumisen lisääminen

Tutkimustulosten mukaan rekrytointiprosessissa mukana olevien eri hallintoyksiköiden tulisi suhtautua yhdenmukaisesti kriisinhallintatehtäviin. Suhtautumisen parantamiseksi joukko-osastojen henkilöstöosastojen henkilöstösuunnittelijoita tulisi jatkokouluttaa. Rekrytoijien mukaan kriisinhallintatehtäviin tulisi suhtautua nykyistä myönteisemmin. Kriisinhallintatehtävistä saatua kokemusta tulisi hyödyntää nykyistä paremmin kotimaan tehtävissä ja niiden tulisi vaikuttaa positiivisesti virkauralla etenemiseen. Toisaalta tutkimustulokset osoittivat, että myös hakijoiden tulisi suhtautua kriisinhallintatehtäviin arvostavasti, eikä vakavia saira-

uksia tulisi salata työnantajalta sillä ne paljastuvat viimeistään koulutus- ja valintatilaisuuden lääkärintarkastuksessa.

”Rauhanturvatehtävän tulee palvella puolustusvoimia henkilön jatkon osalta, jolloin saatua kokemusta voidaan hyödyntää tehokkaammin.” (R6)

”Koulutetaan j-os asioiden hoitajat jolloin he pystyvät avaamaan henkilöstölleen periaatteet ja avoimuuden” (R17)

Suunnitelmallisuuden lisääminen

Rekrytointiprosessin kehittämiskohteet liittyivät suunnitelmallisuuden lisäämiseen ja rekrytoijien käytössä olevien tietojärjestelmien kehittämiseen. Rekrytointiprosessia tulisi aikaistaa tutkimustulosten nojalla siten, että se aloitettaisiin vähintään vuotta aiemmin, jolloin välttämättömään valmistelutyöhön olisi riittävästi aikaa. Aikaistetun rekrytointiprosessin kuvattiin mahdollistavan myös henkilöstön riittävän valmistavan koulutuksen ennen kriisinhallintapalveluksen alkua. Lisäksi nykyinen kehityssuunta PVSAP -tietojärjestelmän toiminnallisuuksien kehittämiseksi nähtiin positiivisena asiana. Rekrytointiprosessin osalta kriisinhallintatehtäviin liittyvä koulutustarjonta tulisi vapauttaa myös sellaisille henkilöille, joita ei vielä ole valittu, jotta myös he voisivat lisätä osaamistaan jo ennen mahdollista valintaa kriisinhallintatehtäviin. Suunnitelmallisuuden parantamiseksi kriisinhallintatehtävien kiintiöt tulisi suoraan lisätä joukko-osastojen henkilöstökokoonpanoihin.

”SAP:saatava lomake pitäisi olla sellainen että kaikki MAAVE tarvitsemat tiedot tulostuisivat siihen suoraan ettei tarvitsisi tehdä käsityötä kuten tällä hetkellä” (R1)

”joukko-osastoilla tulisi olla tehtäväkokoonpanossa kriha-rekrytointivelvoitteiden mukainen määrä lisärivejä, joihin kriha-tehtävässä olevat sijoitetaan kriha-tehtävän ajaksi.” (R11)

”Valintaprosessi aloitettava vuotta aiemmin, kuten nyt. Joukko-osastojen henkilöstöalan ja joukko-yksiköiden määrätietoisempi ja tavoitteellisempi suunnitelma osallistua henkilöstönsä valintaprosessiin rt-operaatioihin. Vaatii yksiköissä yli vuoden suunnitelmia. Samalla tarkastetaan ennakkoon henkilöstön kriiha kelpoisuus joukko-osastoissa. Tällöin vältetään myös pikatilanteilta, jossa ennakkotiedoilla olisi vältetty henkilön karsiutuminen eikä pika rekrytoinnin tuomia harmaita hiuksia tule joukko-osastoissa vastaan. Ennakointi ja suunnitelmallisuus mahdollistaa myös henkilöstön valmentavan koulutuksen kriiha tehtävään, johon tulee varata puolivuotta ennen varsinaista operaatioon lähtöä.” (R6)

5.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimustulosten mukaan kriisinhallintatehtäviin hakeutumiseen vaikuttavat tekijät voitiin jakaa kahteen luokkaan: **a) työyhteisön suhtautumiseen ja b) hakijan omaan aktiivisuuteen.** Työyhteisön suhtautuminen kriisinhallintatehtäviin ei perustunut yksittäisen hakijan hakeutumiseen. Sen sijaan se heijasti työyhteisön arvoja ja perusoletuksia. Yksilön aktiivisuus ja oman halukkuuden osoittaminen olivat puolestaan hakijan keskeisiä keinoja selvitä työyhteisön passiivisesta tai aktiivisesta vastarinnasta. Tutkittavan joukon käsitykset korostivat, kuinka hakijan tulee osoittaa oma aktiivisuutensa saadakseen riittävästi hakeutumista koskevaa tietoa. Tiedonkulun ongelmat koettiin tekijänä, johon yksittäisellä rekrytoijalla tai hakijalla ei ole mahdollista vaikuttaa. Nuorten upseerien kertomukset korostivat aktiivisuuden lisäksi kykyä hankkia tietoa epävirallisesti.

Rekrytoijien mukaan keskeisenä tiedonhankintakanavana tuli puolestaan olla organisaation tarjoamat tietojärjestelmät, asiakirjat, normit ja ohjeet. Siinä missä koko tutkittava joukko näki tiedonkulun haasteet rekrytoinnin ongelmana, ajoitus ja joustavuus näyttäytyivät vain hakijakokemuksen kautta. Tyypillisesti joustavuus ja hakijan kyky sovittaa yhteen työ ja perhe perustuivat hakijoiden kokemukseen kriisinhallintatehtävien rajallisesta määrästä. Nuoret upseerit kuvasivat organisaation suhtautumisen perustuvan heidän yksittäisten esimiestensä mielipiteisiin. Rekrytoijat puolestaan kuvasivat organisaation suhtautumisen perustuvan hallintoyksiköiden erilaisiin kokemuksiin kriisinhallintatehtävistä. Hakeutumiseen liittyvissä kuvauksissa korostettiin kansallisen tehtävän ja kriisinhallintatehtävien vastakkainasettelua.

Kriisinhallintatehtäviin pyrkimiseen liittyvien käsitysten yhteenvedona voidaan todeta, että Puolustusvoimissa näytettiin sallittavan jokaiselle työntekijälle mahdollisuus päättää suhtautumisesta kriisinhallintaan hakeutumiseen vapaaehtoisesti myös heidän toimiessaan esimiehenä. Esimiesasemassa olevien henkilöiden kautta hakijoille muodostui käsitys siitä, kuinka hyväksyttävänä kriisinhallintatehtäviin osallistumista pidettiin hakijan työpisteellä ja joukko-osastossa. Hallintoyksiköiden erilaiset suhtautumistavat saattavat selittää nuorten upseerien koko rekrytointimenettelyä kohtaan kokemaa epäluottamusta. Tutkimustulosten perusteella tilannekuva hakeutumiseen vaikuttavista tekijöistä näytti olevan hyvin samankaltainen rekrytointiprosessin molemmilta puolilta katsottuna.

Valintapäätöksen suhteen tutkittavan joukon käsitykset poikkesivat hakeutumista enemmän toisistaan. Tutkimustulokset osoittivat kuitenkin, että käsitykset olivat samansuuntaisia, kun kyse on selkeinä pidetyistä valintakriteereistä ja koetusta rekrytoinnin systemaattisuuden puutteesta. Tulokset osoittivat selkeästi, että valintakriteerien soveltamiskäytännöt eivät olleet yhdenmukaisia kaikkien valintakriteerien osalta. Irrotettavuus ja fyysinen toimintakyky nähtiin selkeästi mitattavina ja määräävinä tekijöinä. Rekrytoijat suhtautuivat irrotettavuuteen neutraalisti tai toivoivat sille nykyistä enemmän painoarvoa. Nuoret upseerit näkivät sen olevan este osaavan henkilöstön saamiseksi kriisinhallintatehtäviin.

Muita valintakriteerejä ei pidetty merkittävinä valintaan vaikuttavina tekijöinä, osin niiden vaikean mitattavuuden vuoksi ja osin niiden mittaamisen laiminlyöntien vuoksi. Lisäksi tutkimustulokset osoittivat, että rekrytoijat osoittivat joustavuutta valintakriteerien suhteen. Toteutetut joustot fyysisen toimintakyvyn ja irrotettavuuden määrittelemisessä osoittivat rekrytoijan kykyä holistiseen valintapäätökseen. Nuorten upseerien näkökulmasta valintakriteerien joustot, kirjoitettujen ohjeistusten vastaisesti, näyttivät sattumanvaraisilta ja epätasa-arvoisilta. Nuorten upseerien valintakriteerejä koskevien käsitysten epämääräisyys johtunee siitä, että valintapäätöksen on toteuttanut joku muu. Hakeutumisen suhteen nuoret upseerit olivat keskiössä, mutta sen jälkeen, kun hakijan veloitteet oli täytetty, vastuu valintapäätöksestä oli rekrytoijilla. Epämääräisyys ei kuitenkaan leimannut kaikkia valintakriteereitä, mikä saattaa liittyä valintakriteerien selkeyteen ja painoarvoon.

Tutkittavan joukon käsitykset valintapäätöksestä kuvasivat koko rekrytointiprosessin järjestelmällisyyden ja systemaattisuuden puutetta. Tutkimustulosten mukaan valintapäätöksen muodostumiseen vaikuttivat dokumentoitujen valintakriteerien lisäksi myös muut tekijät, sillä koulutus- ja valintatilaisuuden soveltuvuusarvioita kuvattiin näennäisenä. Nuoret upseerit kuvasivat soveltuvuusarviointia esimiesten välisenä epävirallisena keskusteluna. Soveltuvuusarvioinnin näennäisyyttä korostivat myös koulutettavan joukon tekemän soveltuvuusarvion vähättely ja lyhyessä koulutustilaisuudessa toteutettavan arvioinnin vaikeus. Rekrytoijien käsityksistä kuvastui pelko mahdollisten yksittäisen peruuntumisten aiheuttamista pikarekrytoinneista.

Keskeinen valintapäätökseen vaikuttavien tekijöiden eroavaisuus liittyi nuorten upseerien omaan rooliin. Heidän kertomuksistaan ilmeni, että rekrytoijien lobbauksella ja aktiivisella yhteydenpidolla vaikutettiin valintapäätöksen lisäksi myös hakeutumiseen. Yksittäisen yhteydenoton tai erillishakeutumisen kautta nuori upseeri koki saaneensa nimensä ”listoilte”. Hakijan nimen saaminen kriisinhallintahenkilöstön henkilötalauksen taulukkoon oli ”portinvartija”, jolla oli ratkaiseva merkitys. Näin rekrytointi näyttäytyi yhtäkkiä henkilöstösijoitteluna. **Ensin oli haettu tehtävään sopivaa työntekijää hakijoiden joukosta, mutta nyt etsittiinkin työntekijälle sopivaa tehtävää.** Ajatusta henkilöstösijoittelusta tukivat myös havainnot aiemmin kuvatusta irrotettavuuden problematiikasta.

Kehittämiskohteiden osalta tutkittavan joukon käsitykset poikkesivat toisistaan ainoastaan painotusten osalta. Erilaisista painotuskohteista riippumatta keskeisiksi tekijöiksi nousivat **1) suunnitelmallisuuden lisääminen, 2) henkilöarvioinnin laadun parantaminen ja soveltamiskäytäntöjen yhdenmukaistaminen sekä 3) kriisinhallintatehtäviin suhtautumisen parantaminen ja tietoisuuden parantaminen.** Edellytyksenä kehittämiskohteiden toimeenpanolle oli tutkimustulosten mukainen myönteisen suhtautumisen lisääminen kriisinhallintatehtäviä kohtaan. Rekrytointiprosessin keskeisiksi kehittämiskohteiksi ei nostettu kriisinhallintaoperaatioiden poliittisista lähtökohdista muodostuvaa kiirettä. Sen sijaan tutkittavan joukon kuvaamia kehittämiskohteita olivat joukko-osastojen ja työpisteiden toisistaan poikkeavat valintakriteerien soveltamiskäytännöt. Sekä rekrytoijien että nuorten upseerien mukaan keskeiset muutostarpeet kohdistuivat henkilöarvioinnin toteuttamiseen ja henkilöstöpoliittiseen irrotettavuuteen. Tutkimustulosten nojalla ei voi osoittaa, perustuivatko tutkittavan joukon käsitykset yksittäistapauksiin vai oliko taustalla useampiakin tapauksia. Tutkimustulokset korostivat ennen kaikkea tutkittavien tiedontarpeita rekrytointia kohtaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Perusoletusten jäljillä

Yllä kuvattujen rekrytointiprosessin näkyvien ja osin piilotettujen artefaktien ja arvojen lisäksi rekrytointiprosessi ilmentää organisaation syvimpiä perusoletuksia. Tutkimuksen lähtökohdaksi oli kuvata hakijakokemuksen ja rekrytoijan käsitysten erilaisuutta ja samanlaisuutta, mutta tutkimustulosten perusteella se ei ollut perusteltua. Sen sijaan rekrytointiprosessin kautta voitiin havaita kaksi Maavoimien sisällä vaikuttavaa alakulttuuria, joita erotti suhtautuminen kriisinhallintaoperaatioihin: kriisinhallintaorientaatio ja kotimaaorientaatio (Kuva 14).

Organisaatiota tulee Scheinin (1997, 131) mukaan tarkastella suhteessa määriteltyyn tai havaittuun ympäristöön jonkin suuremman emokulttuurin sisällä. Tutkimustulosten nojalla Maavoimissa näyttää olevan kaksi erilaista suhdetta kriisinhallintaan. Hakijakokemuksen puolella näyttäytyy ainoastaan kriisinhallintaorientaatio, kun rekrytoijien puolella on havaittavissa molemmat orientaatiot. Alakulttuureita ei voi tarkastella rekrytoijien ja nuorten upseerien välisenä, sillä he voivat edustaa kumpaa tahansa alakulttuuria. Alakulttuuri näyttäytyy yksilön tekemissä arvovalinnoissa eikä ole sidoksissa hänen asemaansa organisaatiossa. Kriisinhallintatehtäviin hakeutunut nuori upseeri edustanee kuitenkin kriisinhallintaorientaatiota. Sen sijaan nuori upseeri, joka ei ole hakeutunut, eikä aio hakeutua kriisinhallintatehtäviin saattaa edustaa kotimaaorientaatiota. Alakulttuurien ilmenemisestä ei voi myöskään päätellä, onko yksilön käsitys hakijakokemusta myönteinen tai kielteinen. Erityisen tärkeää on ymmärtää, että alakulttuurien esittäminen rinnakkain ei ole tarkoitettu niiden keskinäisen paremmuuden vertailuksi, vaan vastakkainasettelulla pyritään lisäämään ymmärrystä kahden alakulttuurin erilaisuudesta ja monimuotoisuudesta. Molempien alakulttuurien perusoletusten ymmärtäminen luo johtajalle mahdollisuuden hallita kulttuuria (Schein 1997, 15).

Ulottuvuus	Kriisinhallintaorientaatio	Kotimaaorientaatio
Suhde kriisinhallintaan	Sopusointuinen	Hallitseva
Totuuskäsitys	Konsensus	Auktoriteetti
Aikakäsitys	Tulevaisuus	Nykyisyys
Ihmisen toiminta	Tuleminen joksikin	Tekeminen
Ihmissuhteet	Yhteistoimintahakuinen	Hierarkkinen
Tilakäsitys	Sekamalli	Sekamalli
Ihmisluento	Hyvä	Hyvä tai paha

Kuva 14. Tutkijan jäsenitys kahdesta alakulttuurista.

Yksilön suhde kriisinhallintaan määrittää myös muiden henkilöiden käsityksiä kriisinhallintapalvelukseen osallistumisesta. Kriisinhallintaorientaatiossa henkilöstö pyrkii sovittamaan kriisinhallintapalveluksen osaksi luontaista ammattisotilaan urapolkua ja näkee sen osana Puolustusvoimien päätehtäviä. Lisäksi kriisinhallintaorientaatiossa ei nähdä vastakkainasettelua päätehtävien välillä, vaan kriisinhallintatehtävät nähdään mahdollisuutena lisätä osaamista myös muiden päätehtävien toteuttamiseen. Kotimaaorientaatiossa henkilön suhde kriisinhallintaan on hallitseva. Siinä kriisinhallintaan osallistuminen on alisteinen Puolustusvoimien tärkeimmälle tehtävälle, eikä sitä edes tarvitse tai voi sovittaa yhteen kokonaismaanpuolustuksen tehtävän kanssa. Siinä kriisinhallinta nähdään vastakkainasettelun kautta, kuten aiemmin on kuvattu taisteluparadigman ja hallinnon paradigman valtataistelua (Puukka 2005). Nuorten upseerien sopusointuinen suhtautuminen ja konsensusshakuinen suhtautuminen kriisinhallintaoperaatioihin saattaa perustua heiltä kriisinhallintatehtävissä edellytetyyn kulttuurisen ymmärrykseen ja herkkyyteen (Julardžija 2011, Tomforde 2010, Woodhouse and Duffey 2008).

Kriisinhallintaorientaatiossa suhde totuuteen on konsensuspainotteinen. Organisaatiossa ymmärretään, että jokaisella toimijalla ja organisaatiolla on oma totuutensa ja tehtävänsä, mutta yksilö pyrkii silti muodostamaan käsityksen totuudesta eri näkökulmat huomioiden. Kotimaaorientaatiossa puolestaan totuus tulee viime kädessä esimieheltä eli auktoriteetilta. Ristiriidoissa totuus on auktoriteetin käsissä, eikä konsensukseen tai kokonaisvaltaiseen harkintaan aina pyritä. Hierarkkinen auktoriteettiuskollisuus voi aiheuttaa myös sen, että auktoriteetin toteuttama painopisteiden luominen aiheuttaa eri organisaatiotasolla sisäistä vastakkainasettelua. Esimiestä arvioidaan hänen oman hallintoyksikkönsä tulosten perusteella, ei niinkään hallintoyksiköiden välisen yhteistyön perusteella. Lisäksi kotimaan tehtävät mielletään pakollisina, kun kriisinhallintatehtävät puolestaan mielletään vapaaehtoisina.

Orientaatioissa käsitys ajasta näyttäytyy ratkaisevasti erilaisena. Kriisinhallintaorientaatioissa pyritään tarkastelemaan tulevaisuutta pitkällä tähtäimellä. Siinä hyväksytään tilapäiset ja lyhytaikaiset haasteet ja henkilöstöressurssien niukkuus. Suhdetta tulevaisuuteen voidaan kuvata myös strategisena, jossa katseet on kohdistettu nykyhetken sijaan tulevaisuuteen. Kotimaaorientaatioissa taas painopiste on luotu nykyhetkeen. Henkilöstöressurit voidaan kokea riittämättöminä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja niistä pidetään kiinni viimeiseen asti. Tällöin ei tule huomioiduksi pitkän tähtäimen tavoitteet tai kriisinhallintapalveluksen tuomat mahdollisuudet, sillä yksilöt saatetaan kokea korvaamattomaksi. Nykytilanteeseen keskittyvässä orientaatioissa saatetaan unohtaa myös mahdolliset sisäisen liikkuvuuden pysähtymisen aiheuttamat negatiiviset vaikutukset hakijoiden ja työyhteisön työmotivaatiolle ja -ilmapiirille. Aikakäsitys kuvastaa totuuskäsityksen kanssa tyypillisimpiä vastakkainasettelun lähtökohtia kotimaaorientaation ja kriisinhallintaorientaation välillä.

Ihmisen toiminta -ulottuvuuden tarkastelu osoittaa huomionarvoisen eron alakulttuureissa. Kotimaaorientaatioissa on tärkeää, että keskitytään toteuttamaan tehtävää ja auktoriteetin käskemien kotimaan tehtävien toteuttamiseen. Keskiössä on asioiden tekeminen oikein, ei annettujen tehtävien merkitysten tarkastelu. Lisäksi kaikki resurssit ohjataan voimakkaasti tekemiseen, ettei yksilön kehittämiselle tai tulevaisuuden tarkastelulle näytä jäävän riittävästi aikaa. Kriisinhallintaorientaation vastaavissa kuvauksissa ihmisten toiminnalla pyritään kehityshakuisuuteen. Sitä voidaan kuvata oikeiden asioiden tekemisellä, jolloin yksilö tiedostaa omat keskeiset kehittymiskohteensa ja haluaa tehdä sellaisia asioita, jotka kehittävät häntä yksilönä ja yksilön kautta koko organisaatiota. Kriisinhallintaorientaatioissa tulkinnanvaraiset asiat nähdään ennen kaikkea mahdollisuutena, jossa kaikkea ei edes tarvitse ohjeistaa.

Ihmissuhteet kuvastavat myös kahden alakulttuurin erilaisuutta. Kriisinhallintaorientaatioissa pyritään yhteistoimintahakuisesti hakemaan sekä rekrytoijalle että hakijalle sopivaa ratkaisua. Ratkaisussa korostuu joustavuus ja aiemmin mainittu konsensushakuisuus. Hakijan ja työnantajan intressit pyritään sovittamaan yhteen, minkä osoittaa rekrytoinneissa ilmenevä molempien osapuolten joustavuus. Juuri suora yhteydenpito on tutkimustulosten mukaan mahdollistanut oikeiden ihmisten valinnan oikeisiin tehtäviin oikea-aikaisesti. Sitä kuvastavat työyhteisöjen keskinäiset sopimukset kriisinhallintaan osallistumisvuoroista ja epäviralliset tiedonjako-kanavat. Toisaalta sitä korostaa kriisinhallintaorientaation edustajien avoimuus myös kulttuurin ulkopuolisia henkilöitä kohtaan, sillä tutkimustulosten mukaan heille on kerrottu avoimesti rekrytointiprosessin kiemuroista. Yhteistoimintahakuisuuden sijasta kotimaaorientaatioissa suhtaudutaan kielteisesti erillishakeutumiseen. Hierarkkisuus nähdään tärkeässä roolissa, sillä

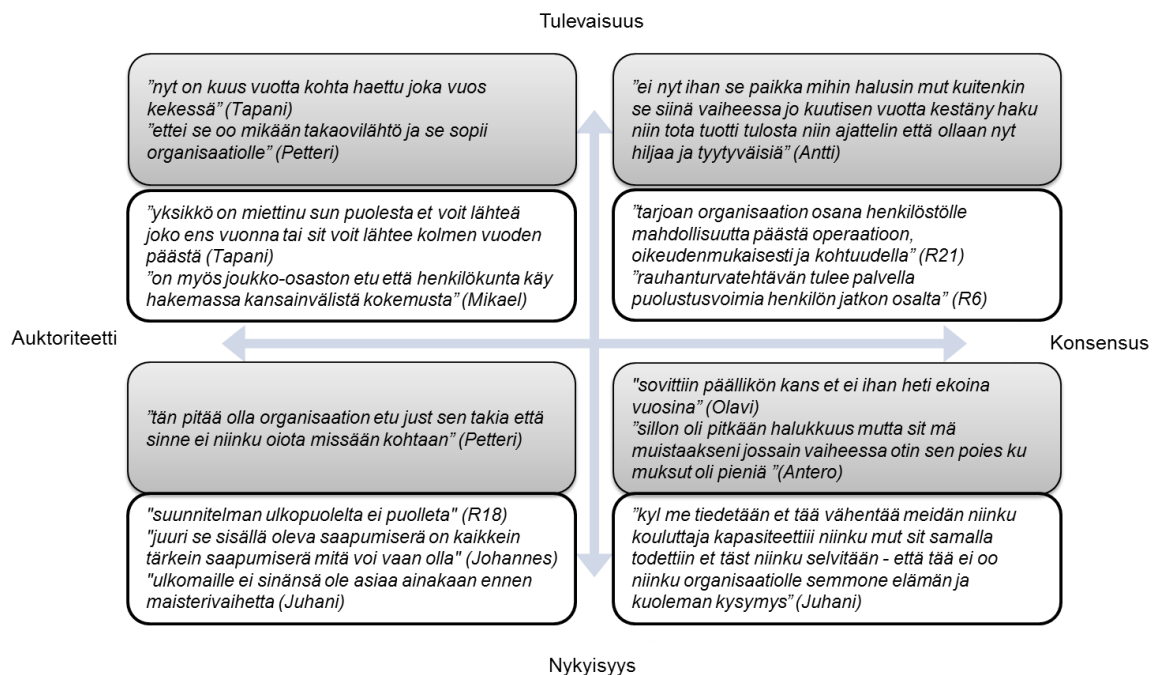
virkatie mahdollistaa alaisten toiminnan ohjaamisen omia mielipiteitä esittämällä ja tiedonkulkua rajoittamalla.

Tilakäsityksen suhteen molemmissa alakulttuureissa voidaan katsoa vallitsevan sekamalli, jonka painotukset ovat hieman erilaiset. Arkipäivän työssä jokaista työntekijää koskevat samat normatiivisen organisaation odotukset, eikä hänelle jätetty henkinen tai fyysinen tila ole riippuvainen suhteesta kriisinhallintaan. Jos kyseessä on sisäiseen liikkuvuuteen liittyvä henkilöstöasia, jossa hallintoyksikön rajat tulevat väistämättä ylitetyksi, yksilöllä on merkittävästi enemmän liikkumatilaa ja vapauksia. Toisaalta esimiesroolissa tilakäsitys näyttäytyy siten, että työskentelyyn kohdistuva normiohjaus on voimakkaimmillaan palvelusturvallisuuden liittyvissä seikoissa ja eniten tulkinnallisuutta sallitaan suhtautumisessa henkilöstön sisäiseen liikkuvuuteen. Tilakäsitys on kotimaaorientaatiossa normiohjauksen ja tehtävätaktiikan välisessä, kriisinhallintaorientaatiossa normiohjauksen merkitys nähdään vähäisempänä. Tämä voi selittyä sillä, että kriisinhallintatehtäviin hakeudutaan vapaaehtoisesti.

Viimeisenä ulottuvuutena ihmisluonto nähdään hyvänä kriisinhallintaorientaatiossa, kun kotimaaorientaatiossa voidaan nähdä sen olevan joko hyvä tai paha. Ihmisluonnon todellisuus näyttäytyy organisaation suhtautumisessa *miksi kriisinhallintatehtäviin hakeudutaan?* -kysymyksen kautta. Hakeutuuko nuori upseeri vältelläkseen kotimaan töitä ja ajatellessaan vain itseään vai kehittääkseen itsensä paremmaksi sotilaaksi, josta organisaatio hyötyy? Kriisinhallintaorientaatiossa toinen ihminen nähdään hyvänä, kun kotimaaorientaation ihmiskäsitykset ovat joko hyviä tai pahoja. Hyvä ihmiskäsitys yhdistettynä laajaan henkiseen liikkumatilaan saattaa parhaimmillaan mahdollistaa useamman henkilön yhtäaikaisen osallistumisen kriisinhallintatehtäviin samasta työyksiköstä. Paha ihmiskäsitys voi puolestaan johtaa näkemykseen, että yksikin rivivahvuudesta poistuva henkilö on liikaa ja poistumisen nähdään osoittavan henkilön epäluotettavuutta.

Kriisinhallintahenkilöstön rekrytointi tapahtuu puolustushaaran ja eri joukko-osastojen kulttuurien vaikutuksessa. Kaksi alakulttuuria näyttäytyy eri tavoin näkökulmasta riippuen. Alakulttuurien erilaisuutta tarkasteltiin myös perusoletusten kahden keskeisen ulottuvuuden kautta, jotta lukija voisi jäsentää omia kokemuksiaan ja käsityksiään (Kuva 15). Harmaalla pohjalla olevat tekstilaatikot kuvaavat hakijan ja valkoisella pohjalla olevat rekrytoijan käsityksiä totuuden ja ajan luonteesta. Kriisinhallintaorientaatiossa korostuivat konsensus- ja tulevaisuusnäkökulmat, kun kotimaaorientaatiossa korostuivat puolestaan auktoriteetti- ja nykyisyyšnäkökulmat.

Kun ulottuvuuksien ääripäät kohtaavat, korostuu samalla orientaatioiden erilaisuus. Rekrytoijan korostaessa kotimaan tehtävän tärkeyttä ja nykyhetkeä (auktoriteetti-nykyisyys), voi olla, että tilanteeseensa tyytyvä hakija (konsensus-tulevaisuus) ei tule koskaan lähteneeksi kriisinhallintatehtävään. Vastaavasti rekrytoijan, joka on jo ennalta suunnitellut sopivaa ajankohtaa kriisinhallintapalvelukselle ja näkee siitä saatavan hyödyn (auktoriteetti-tulevaisuus), ja hakijan välinen yhteistyö näyttäytyy avoimena ja rehellisenä (konsensus-nykyisyys). Organisaatio voi tarkastella suhtautumistaan kriisinhallintatehtäviin auktoriteetti- tai konsensuslähtöisesti, mutta siellä vallitseva kulttuuri määrittelee lopulta sen, nähdäänkö yksittäinen kuvaus mitättömänä sivujuonteena vai keskeisenä organisaatiokulttuuria heijastavana tekijänä.



Kuva 15. Kaksi perusoletusten ulottuvuutta ilmentää alakulttuurien erilaisuutta.

Tutkimustulokset osoittivat, että nuorten upseerien korkeasta hakeutumisasteesta riippumatta rekrytoinnissa ei oltu täysin onnistuttu. Yhteenvedossa pyrittiin kuvailemaan tulosvaruutta siten, että ne kuvaavat ilmiötä myös sellaiselle, joka ei tunne Puolustusvoimien organisaatiokulttuuria tai siellä vaikuttavia alakulttuureja. Tutkimustulokset osoittivat, että mikä artefaktien tasolla näyttäytyy, ei enää välttämättä pädekään arvojen tasolla. Artefaktien tasolla voidaan todeta, että nykyistä rekrytointiprosessia tulisi tarkastella laajemmin, sillä siinä ei tällä hetkellä huomioida riittävästi tiedottamista ja hakijakokemuksen merkitystä. Maavoimissa suhtautuminen kriisinhallintatehtäviin on heterogeenista, mitä saattaa selittää joukko-osastojen vahvat alakulttuurit.

Nykyinen kriisinhallintahenkilöstön rekrytointiprosessi tukeutuu vahvasti hierarkkiseen linja-esikuntaorganisaatioon ja virkatiehen. Tällaisen taustalla lienee perusoletus, jossa oletetaan normien, ohjeistuksien ja virkavastuun saavan hallintoyksiköiden virkamiehet toteuttamaan muun muassa tiedottamista riittävällä tasolla riippumatta heidän suhtautumisestaan kriisinhallintatehtäviin. Tutkimustulosten mukaan nykyinen rekrytointimenettely ei välttämättä kannusta esimiehiä huomioimaan nuorten upseerien halukkuutta kriisinhallintatehtäviin, vaikka henkilöstökiintiöt ovatkin joukko-osastoille velvoittavia tulostavoitteita (Mustaniemi 2015). Mikäli lähityöyhteisön esimiehet kykenisivät kannustamaan nuorta upseeria tekemään henkilökohtaisen uravalinnan ja hakeutumaan kriisinhallintatehtäviin, myös Puolustusvoimat voisivat hyötyä.

Palkatulle henkilöstölle, joka ei halua tavoitella Puolustusvoimien ylimpiä tehtäviä tai avaintehtäviä, eivät henkilöstöstrategian kirjaukset kriisinhallintapalveluksen suhteen aiheuta toimenpiteitä. Kriisinhallintatehtäviin lähteminen on siis vapaaehtoista, mutta Puolustusvoimilla on lain (Laki puolustusvoimista, 41§) suoma mahdollisuus siirtää henkilöitä paikkakunnalta toiselle. Siirtovelvollisuutta ei kuitenkaan ole toistaiseksi käytetty palkatun henkilöstön sijoittamiseksi kriisinhallintatehtäviin.

Lisäksi perusoletuksena nykyisen irrotettavuuslausuntokäytännön taustalla lienee se, että henkilöstöressurssien vajuus kotimaassa halutaan jakaa tasaisesti eri hallintoyksiköiden välillä. Tämä on ristiriidassa rekrytointin periaatteen kanssa, jossa ensin pyritään hankkimaan mahdollisimman suuri määrä ehdokkaita, jonka jälkeen vasta aloitetaan ehdokaskarsinta. Kun valinnoissa yleensä painotetaan henkilön sopivuutta, näyttää kriisinhallintahenkilöstön osalta irrotettavuus sanelevan valinnan. Tätä tukevat myös kuvaukset henkilöarvioinnin systemaattisuuden puutteesta ja henkilöstösijoittelusta. Kriisinhallintatehtävissä osaamattoman tai sopimattoman henkilökunnan vaikutukset näkyvät välittömästi sekä kriisinhallintajoukon sisällä että ulkopuolisille tahoille kuten yhteistyökumppaneille. Välillisesti vaikutus ulottuu rauhanturvaajina toimiviin reserviläisiin, kriisinhallintatehtävien kumppanusmaihin sekä yhtä lailla paikalliseen väestöön.

Kielitaitovaatimuksen vähäinen merkitys valintapäätöstä tehtäessä saattaa sekin liittyä joustavuuteen myös muiden valintakriteerien kohdalla. Soveltuvuuden ja osaamisen arvioinnin taustalla voi olla Bäckmanin (2015) tutkimustulosten vastainen oletus siitä, että kerran kriisinhallintatehtävissä selvinnyt selviää niistä myös aina uudelleen. Tällöin soveltuvuusarvioinnin tekemistä ei pidetä välttämättömänä eikä esimerkiksi koulutus- ja valintatilaisuuteen ole nähty tarpeelliseksi laatia systemaattista soveltuvuusarviointimenetelmää.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta olisi tärkeää pyrkiä luomaan sellaista vuoropuhelua kriisinhallintaorientaation ja kotimaaorientaation välille, joka mahdollistaisi nykyistä suuremmat synergiahyödyt. Energian ja luovuuden kohdentamiseksi jokaisen ammattisotilaan tulisi nähdä kriisinhallintatehtävä mahdollisuutena hankkia lisäosaamista kotimaan sotilaallista maanpuolustusta varten ja välttää tarpeeton Puolustusvoimien päätehtävien välinen vastakkainasettelu.

6.2 Tulosten pohdinta

Tutkimuksen lähtökohtana oli yksinkertainen kiinnostus tutkia kriisinhallintahenkilöstön rekrytointia ilmiönä. Tutkimusprosessin alussa lähtökohtana oli aluksi vain halu laajentaa omaa käsitystä ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Myöhemmin, analyysin tarkentuessa ja Puolustusvoimien ulkopuolisen henkilön kanssa keskustellessa tutkija havaitsi, kuinka hänen omat käsityksensä olivat sokeutuneet rekrytointitapahtumille – ”eihän rekrytointi kuitenkaan muutu”. Vaikka rekrytointiprosessissa on tiedostettu puutteita riippumatta puhujan sotilasarvosta tai virkavuosista, tietyt oudot piirteet näyttäytyvät edelleen hyväksyttävänä. Tietyiltä osin muutoksia kyllä toteutetaan ja rekrytointia kehitetään, mutta ajantasaista tietoa rekrytoinnista jaetaan organisaatiolta toiselle, ei suoraan rekrytoijalta hakijalle.

Nuoret upseerit, jotka ovat työskennelleet vain muutamia vuosia Puolustusvoimissa, eivät vielä välttämättä osaa tulkita komentajan lausahdusta ”*kandilla ei ole mitään asiaa kriisinhallintatehtävään*” oikeassa kontekstissaan, vaan tulkitsevat sen käskynä. Esimerkissä kuvattu komentaja ei ole välttämättä kiinnostunut siitä, miten asia koetaan nuorten upseerien keskuudessa ja millainen organisaatiokulttuuri on muodostumassa lausahduksen perusteella. Mielenkiintoista onkin, miten esimiehet suhtautuvat sellaisiin esimiehinä toimiviin alaisiinsa, joiden toiminnan voidaan katsoa olevan ristiriidassa ylimmän johdon käsityksen, henkilöstöstrategian ja normiohjauksen kanssa. Kuten edellä on kuvattu, ongelmanratkaisussa olisikin tärkeä ymmärtää Puolustusvoimien sisälle muodostuvien alakulttuurien olennaiset erityispiirteet. Välttämättä normiohjauksen lisäämisellä ei saavuteta haluttuja muutoksia, sillä uudet normit ja ohjeistukset tulkitaan kuitenkin oman kulttuurin kautta.

Vasta perusoletusten ymmärtämisen jälkeen oli mahdollista havaita, mikä on pelin henki (Schein 1997,175). Tässä tutkimuksessa nuoret upseerit kuvasivat, että pelin henki on se, että kriisinhallintatehtäviin lähteminen riippuu sattumanvaraisesti siitä, kuka sattuu olemaan lähimpänä esimiehenä, oikeiden henkilöiden tuntemisesta ja yhteydenpidosta asioiden valmisteluun. Voidaankin perustellusti kysyä, mitkä perusoletukset vaikuttavat rekrytoinnin taustalla? Joku ajattelee heti, että nuoret upseerit eivät vielä ymmärrä, mutta pian he oppivat talon tavoille. Toinen voi ajatella rekrytointien edenneen tässä tutkimuksessa kuvatulla tavalla, mutta tyytyy kohtaloonsa. Mistä tässä on lopulta kyse? Argumentin kyseenalaistaminen ja kokeminen hyökkäyksenä voidaan nähdä Scheinin (1997, 23–24) mukaan vahvistavan sen olemusta perusoletuksena. Juuri perusoletusten tutkimisen vuoksi on olennaista, että ne osoitetaan teollisesti ja altistetaan ulkopuoliselle arvioinnille.

Tutkimustulosten vaikuttavuuden kannalta on tiedostettava Scheinin yksinkertaistetun mallin rajoitukset myös suhteessa aiempiin tutkimustuloksiin. Samalla kun organisaatiokulttuurimalli selkeyttää organisaatiokulttuurin tarkastelua, siinä ei huomioida kulttuurin altistumista ulkoisille vaikutuksille. Puolustusvoimien rekrytointiprosessiin vaikuttaa väistämättä myös kotimaan poliittisten ohjelmien ja päättäjien ohjaus, joka saattaa muuttaa Puolustusvoimien päätehtävien suhteita toisiinsa nähden.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Käsitteet on tarkasteltava tutkimuksen luonteen mukaisesti. Eskola & Suorannan (2005, 213) mukaan laadullisen tutkimuksen validiteetti määräytyy eri tavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa on käytetty sisäisen ja ulkoisen validiteetin käsitteitä (Virtanen 2006, 198). Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimusotteen tieteellisyyttä ja tieteenalan hallintaan liittyvää osaamista. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tehtyjen tulkintojen, johtopäätösten ja aineiston välistä pysyvyyttä. (Virtanen 2006, 198). Sisäisen validiteetti näyttäytyi ennen kaikkea tutkijan pyrkimyksenä syventää oma perehtyneisyyttä esimerkiksi suorittamalla laaja kirjallisuuskatsaus ja keskeisen asiantuntijan haastattelu. Ulkoisen validiteetin suhteen tässä tutkimuksessa pelkistettiin ilmiöstä tehtyjä havaintoja johtamisen tutkimukselle tyypillisellä tavalla ja keskiössä oli tutkittava ilmiö. Tutkittava ilmiö sidottiin organisaatiokulttuurin kautta johtamisen nelikenttään. Teoreettisen tarkastelun lisäksi tutkimuksen toteutus pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman eksplisiittisesti. Tässä luvussa tarkastellaan keskeisten valintojen vaikutusta tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin.

Laadullisessa tutkimuksessa on välttämätöntä kuvata avoimesti myös tutkijan positiota ja suhdetta tutkimusaiheeseen (Virtanen 2006, 198–199). Tämän tutkimuksen tiedonintressi kohdistui siihen, kuinka käsitykset kriisinhallintahenkilöstön rekrytoinnista vastaavat prosessin sanallistettuun ja dokumentoituun kulkuun. Intressin taustalla olleen tutkijan ennakkokäsitysten vaikutukset on pyritty tiedostamaan tutkimusprosessin aikana (Tuomi & Sarajärvi 2004, 98). Tutkija hakeutui kriisinhallintatehtäviin ensin vuosisuunnittelun ja sitten erillishakeutumisen kautta. Erillishakeutumisen käynnisti epävirallinen tieto uusien kriisinhallintatehtävien avautumisesta. Hakeutumiseen ei liittynyt suoraa vaikuttamista Maavoimien esikunnan henkilöstöosastoon ja tutkija sai kuulla epävirallisesti nimensä olevan henkilöstötäydennysuunnitelmassa noin kuukautta ennen virallista käskyä saapua koulutus- ja valintatilaisuuteen. Saavuttuaan operaatioalueelle koulutus- ja valintatilaisuuden jälkeen tutkija luonnosteli ja laati omaan tehtäväänsä tehtäväkuvauksen.

Kirjallisuuskatsaus puolestaan toteutettiin joustavasti koko tutkimusprosessin ajan siten, että tutkijan käsityksen syventyessä pyrittiin löytämään uusia näkökulmia. Koska ilmiötä Puolustusvoimissa oli tutkittu vain vähän, pyrittiin löytämään kaikki keskeiset sanallistetut ohjeistukset ja normit rekrytoinnin parissa työskentelevien ja keskeisen asiantuntijan haastattelun avulla. Yhdestä puolustushaarasta tulleen tutkittavan joukon voidaan nähdä tukeneen ilmiön tarkastelua juuri organisaatiokulttuurien näkökulmasta.

Ennen aineistonkeruumenetelmän tarkastelua on syytä tarkastella tutkimusstrategian valintaa. Tutkimusstrategian valinnan kriteereinä olivat ilmiö, suhde tietoon ja ihmisen kokemuksiin ja käsityksiin. Tutkimusstrategian valinta perustui henkilövalinnan tavoin karsivaan menetelmään (screen-out), jossa vähiten sopivat karsitaan ensin. Rekrytoinnin tavoin pyrittiin siis ensin hankkimaan mahdollisimman monta vaihtoehtoa ja kuhunkin menetelmään perehtymisen jälkeen tutkimusmenetelmällisiä vaihtoehtoja karsittiin, kunnes lopulta oli valittu sopivin vaihtoehto. Aineistonkeruun triangulaatio mahdollisti kahden toisistaan poikkeavan näkökulman tarkastelun. Ennakkoon ei suljettu mitään pois, mikä teki tutkimuksen rajauksesta haasteellista. Opinnäytteen arvioinnin näkökulmasta yksikin näkökulma ilmiöön olisi ollut riittävä, mutta silloin tutkimuksella ei olisi välttämättä päästy pintaa syvemmälle. Tutkimusasetelman eduksi voidaan katsoa aineistonkeruun kohdentuminen hakijakokemuksen suuntaan.

Tutkimuksen otanta oli riittävä laadulliselle tutkimukselle. Tutkimustulokset osoittivat tutkittavan joukon kokemusten ilmentävän koko rekrytointiprosessin vuosisuunnittelun ja erillishakeutumisen kenttää. Kokemukset olivat syvällisiä, henkilökohtaisia ja erilaisia. Ne vaihtelivat systemaattisesta ja passiivisesta vuosisuunnittelun mukaisesta hakeutumisesta aktiiviseen ja tietoiseen vaikuttamiseen keskittyneeseen erillishakeutumiseen. Haastattelun tavoitteena oli saavuttaa sellainen taso (participation phase), jossa haastateltava on mukavuusalueellaan ja haastattelija voi vetäytyä sivuun. Vaikka kahden haastattelun osalta tuota tavoitetasoa ei saavutettu, ei haastattelun voida katsoa Whitingin (2008, 37) mukaan epäonnistuneen.

Anderssonin (2004, 110–111) mukaan nuorten upseerien kirosanojen korostuneelle käytölle rekrytoijien lobbauksesta puhuttaessa on voinut olla erilaisia motiiveja, esimerkiksi sosiaalisia tai kielellisiä. Sosiaalinen motiivi on voinut muodostua haastattelun sopivasta vaiheesta tai haastateltavan tarpeesta osoittaa yhteenkuuluvuutta. Toisaalta kirosanojen vähäinen käyttö puoltaa ajatusta kielellisestä motiivista, jolloin niitä käytetään harvakseltaan tehostamaan viestintää ja asiayhteyden tärkeyttä. (Paavilainen 2010, 12–14).

Miksi tutkimuksessa ei ole haastateltu työnhakijoiden lähimpiä esimiehiä, päälliköitä tai pataljoonien komentajia? He olisivat edustaneet samaa kohderyhmää valitun rekrytoijajoukon kanssa. Lähimmät esimiehet ovat luonnollisesti avainroolissa rekrytoinnissa, mutta heidän asemastaan ei näe kokonaisuutta yhtä laaja-alaisesti kuin joukko-osastojen henkilöstöosastojen näkökulmasta. Päälliköiden käsityksiä olisi tullut tarkastella joko kattavasti (esimerkiksi kaikki Maavoimien perusyksiköiden päälliköt) tai keskittyä suppeasti niihin perusyksikön päälliköihin, jotka ovat toimineet aiemmin haastateltujen työntekijöiden esimiehinä. Suppeassa näkökulmassa esimiesten käsityksissä olisi väistämättä korostunut tarpeettomasti juuri kyseisiin yksilöihin kohdistunut rekrytointiprosessi, mikä olisi ollut eettisesti arveluttavaa.

Rekrytoijista 45 % ei osallistunut tutkimukseen. Kyselylomakkeen avulla ei saatu vastauksia kahdesta Maavoimien joukko-osastosta, eikä niistä myöskään vastattu tutkijan yhteydenottoihin. Siitä ei voi kuitenkaan tehdä päätelmää siitä, millaisia käsityksiä heillä oli tutkittavasta ilmiöstä. Sitä vastoin kahden joukko-osaston vastaamatta jättämisen voidaan nähdä kuvastavan Maavoimien organisaatiokulttuuria. Niiden avulla näyttäytyy kuinka yhden tai kahden ihmisen henkilökohtaisella suhtautumisella johonkin asiaan tai viestinnän epäonnistumisella voi olla joukko-osaston, perusyksikön ja yksilön kannalta ratkaiseva merkitys. Yhtä kaikki, tässä tutkimuksessa kahden joukko-osaston näkökulmat jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Aineiston analyysin vahvuutena oli sen toteutustavan systemaattisuus ja siihen sisällytetty riippumaton rinnakkaisanalyysi, jonka samanmielisyydestä on kuvattu aiemmin. Toteutetun rinnakkaisanalyysin suurin vaikutus oli sen ansiosta tapahtunut muutaman käsityskategorian uudelleennimeäminen ja -jäsentely. Jokaisen haastattelun purkaminen yksittäisiin segmentteihin lisäsi analyysin toistettavuutta, sillä kokonaisten haastattelujen ottaminen analyysiyksiköksi ei olisi ollut kovinkaan systemaattista niiden laajuuden vuoksi. Käytettyjä aineistolainauksia ei tule nähdä yrityksenä parantaa tutkimuksen luotettavuutta, vaan ainoastaan esimerkeinä ja tekstin elävöittäminenä (Tuomi & Sarajärvi 2006, 22). Analyysin systemaattisuudella tai raportoinnin yksityiskohtaisuudella ei kuitenkaan täysin kyetä irrottautumaan tutkijan tiedonintresseistä ja tulkinnan subjektiivisuudesta.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli vain tutkijan oma kiinnostus tutkimusaiheeseen. Puolustusvoimat ei ollut tilannut rekrytointiprosessiin liittyvää opinnäytetyötä. Tutkimuksen tekoa ohjannut pragmaattinen ja kriittinen lähestymistapa voi olla vahingollista opinnäytetyölle, jonka hyödynnettävyydelle ei tule arviointiohjeen mukaan antaa liian suurta painoarvoa. Toivottavasti tällä tutkimuksella kuitenkin kyettiin avaamaan uusia näkökulmia palkatun henkilöstön rekrytointiin kriisinhallintatehtäviin. Tutkimuksen käytännönläheisyyden ja kehityshakuisuuden tuleekin nähdä ensisijaisesti vaikuttaneen tutkijan innostukseen myönteisesti. Lopulta edes tutkija ei ole nuorena upseerina täysin vapaa organisaatiokulttuurin vaikutuksista, sillä tutkimusaiheen valinnan taustalla on lojaaliuteen liittyvä arvovalinta, joka saattaa heijastaa organisaation perusoletuksia. Jos tutkija kykenee osoittamaan tutkimusraportissaan olevansa ensisijaisesti lojaali kriittiselle ja tieteelliselle ajattelutavalle ja kantamaan vastuunsa tutkimuksestaan, koituu se lopulta myös organisaation parhaaksi.

6.4 Jatkotutkimusaiheet ja toimenpidesuositukset

Tämän tutkimuksen pohjalta esitettävät mahdolliset jatkotutkimusaiheet voidaan jakaa kahteen luokkaan, kriisinhallintatehtäviin **valituksi tulleen** ja **valitsematta jääneen** henkilön kokemuksiin. Hakijakokemuksen näkökulmasta olisi mahdollista laatia tutkimus, jossa vertaillaan hakijakokemuksen kulttuurisia ulottuvuuksia nuorten upseerien sijaan eri henkilöstöryhmien, reserviläisten ja palkatun henkilökunnan tai puolustushaarojen välillä. Mikäli tutkimus toteutettaisiin määrällisenä tutkimuksena osana operaatioiden kotiuttamiskoulutustilaisuutta ja kotiinpaluukyselyä, toimisi se samalla systemaattisena rekrytoinnin palautejärjestelmänä. Mainittuja suppeamman, mahdollisesti etnografisen tutkimuksen tekeminen olisi mahdollista, jos tutkittavaksi ilmiöksi valittaisiin merivoimien esikunnan johtamat tai koulutuksessa olevien taisteluosastojen (EUBG) rekrytoinnit.

Jopa hakijakokemusta tärkeämpänä jatkotutkimusaiheena voidaan pitää valitsematta jääneen tai hakeutumatta jättäneen henkilön kokemusten tutkiminen. Kun tilastojen mukaan vuosittain kaksi kolmannesta halukkaista jää valitsematta ja vielä suurempi määrä henkilöitä jättää syystä tai toisesta hakeutumatta kriisinhallintatehtäviin, on kyseessä merkittävä osa Puolustusvoimien palkatun henkilöstön määrästä. Tutkimuksen avulla olisi mahdollista selvittää, millaisia vaikutuksia valitsematta jääneen tutkittavan joukon kokemuksilla on organisaatiokulttuurille? Mitkä ovat hakeutumattomuuden taustalla olevia perusoletuksia? Onko esimerkiksi upseerien hakeutumattomuus nähtävissä jo kadettikoulun aikana? Miten valitsematta jääneiden käsitykset eroavat valituksi tulleiden käsityksistä kriisinhallinnan tarpeellisuudesta osana kotimaan sotilaallisen puolustusvalmiutta? Miten nuorten upseerien suhtautuminen kriisinhallintatehtäviin poikkeaa heidän suhtautumisesta muiden viranomaisten tukemiseen liittyvään päätehtävään?

Kulttuurin kehittäminen haluttuun suuntaan edellyttää pitkäjänteistä työtä, sitä on tehtävä kaikilla tasoilla, eikä valittu kehityssuunta välttämättä johda haluttuun lopputulokseen. Vaikka kriisinhallintaoperaatioihin osallistumisen määrrittelee eduskunta, on rekrytoinnin kehittäminen Puolustusvoimien vastuulla. Konkreettiset toimenpidesuosituksia on kuvattu järjestyksessä, jossa ensimmäiset eivät välttämättä edellytä lainkaan kulttuurillisia muutoksia, kun taas viimeinen edellyttää suurimpia muutoksia, joilla on väistämättä vaikutus myös muihin organisaation toimintoihin ja alakulttuureihin. Toisaalta toimenpidesuosituksia saattavat edellyttää toimenpiteitä kaikilta organisaatiotasoilta perusyksiköistä joukko-osastojen esikuntiin, kun taas joillekin hallintoyksiköille osalta riittää nykyisen myönteisen suhtautumisen ylläpitäminen.

Tietoisuuden lisäämiseksi tulisi ennen kaikkea lisätä rekrytoinnin avoimuutta ja vähentää sen kompleksisuutta keskittämällä tiedottamisen toteutus Maavoimien esikunnan henkilöstöosastolle, ja varmistamalla siihen riittävät resurssit. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi avaamalla Torni -portaaliin kriisinhallintafoorumi, jossa olisi tehtävänkuvaukset kaikista (ei pelkästään avoimista) kriisinhallintatehtävistä. Tällöin vähennettäisiin työntekijän riippuvuutta esimiehen suhtautumisesta kriisinhallintaa kohtaan. Työtehtävien tunteminen mahdollistaisi kohdennetun hakeutumisen ja lisäisi käsityksiä siitä, millaisia tehtäviä kriisinhallintaoperaatioissa voi olla. Lisäksi samalla foorumilla voisi jakaa ajantasaista tietoa rekrytointivaiheista, sieltä voisi ohjata PVAH:n julkisiin henkilöstötäydennyssuunnitelmiin ja se mahdollistaisi myös avoimet pikarekrytoinnit. Esimerkiksi yksittäisen operaation laajentumista koskevan tiedon voisi jakaa järjestelmässä suoraan hakijalle ilman muuhun organisaatioon kohdistuvaa rasiitetta.

Lisäksi tiedonkulun parantamiseksi tulisi jokaiselle hakeutujalle välittää ilmoitus, kun hänen hakeutumisensa on vastaanotettu ja valintaprosessi on päättynyt. Tämä on mahdollista, jos kriisinhallintatehtävistä tiedottaminen keskitettäisiin pelkästään Maavoimien esikunnan henkilöstöosastolle, jolloin yhteydenpito hakijan ja rekrytoijan välillä olisi nykyistä suoraviivaisempaa. Valintapäätöksen kannalta epäolellaisen, mutta hakijan kannalta epävirallisen operaatiokohtaisen tiedon jakamiseksi voisi luoda joukko-osastokohtaisen mentori -järjestelmä, jonka kautta hakeutuja saa relevanttia tietoa operaatiosta kotiutuneelta oman hakeutumispäätöksensä tueksi (vrt. mestari-kisälli asetelma). Riippumatta siitä, miten tietoisuutta parannetaan, tulee varmistua siitä, että koko palkatulla henkilöstöllä on käytössään ajantasainen rekrytoijan kertoma tieto, ilman esimiesten tekemää tiedon valikointia.

Tietoisuuden parantamisen lisäksi tulisi selkeyttää ja systematisoida valintakriteerien soveltamiskäytäntöjä. Ensiksi tulisi varmistua siitä, että tehtävään valittavalla henkilöllä on olemassa oleellinen ammattitaito ja osaaminen sekä edellytykset toimia kriisinhallintatehtävässä, ja osaamisen tulisi olla irrotettavuutta tärkeämpi kriteeri. Osaamisen arvioinnissa tulisi tukeutua aiempaan palvelushistoriaan ja todistuksien tarkastamiseen. Osaamisen merkitystä tarkastellessa on huomioitava, että osaamispääoma ei kasva, mikäli lähtötaso on liian matala (Kurko 2015). Osaamisen validius varmistaa myös hakijalta itseltään ja hänen ilmoittamalta suosittelevilta ja samalla henkilö tulisi myös haastatelluksi. Myös kielitaidon testaamista on syytä harkita. Koulutus- ja valintatilaisuuteen tulee luoda selkeä ja läpinäkyvä toimintamalli, minkä avulla soveltuvuutta voidaan todella arvioida. Riippumatta siitä, perustuuko soveltuvuusarviointi henkilöarvioinnin mittareihin vai muiden koulutuksessa olevien arviointeihin, tulee sen olla systematisoitu ja sen soveltamiskäytäntöä tulisi valvoa.

Mikäli halutaan varmistua siitä, että hakijoita kriisinhallintatehtäviin riittää, tulee pelkästään rekrytoinnin näkökulmasta irrotettavuuslausunnon soveltamiskäytäntöä arvioida uudelleen. Irrotettavuuslausuntoa ei tule tarkastella ainoastaan vaikutusten kautta, vaan lausuntokäytäntöjen perusteluiden kautta. Irrotettavuutta voisi tarkastella yksilön korvattavuuden näkökulmasta. Jokainen työntekijä on korvattavissa, mutta vaihtelua esiintyy väistämättä sen suhteen, kuinka helposti hän on korvattavissa. Jos esimerkiksi luutnantti Terävä on perusyksikön kouluttaja, on hänet helpompi korvata kotimaassa noin yhdeksäksi kuukaudeksi kuin henkilöstöpäällikkö. Tätä selkeyttäisi myös palvelusajan vakioiminen puoleksi vuodeksi, ilman poikkeusta yhdenkään hakijan kohdalla.

Korvattavuuslausuntoon tulisi kenties lisätä kuvaileva osuus, jossa irrotettavuus määriteltäisiin numeroarvolla. Tällöin irrotettavuuden painoarvo yleisellä tasolla vähenisi, mutta yksittäistapauksina sen painoarvo korostuisi. Lisäksi jos irrotettavuuslausuntoa ei kohdistettaisi työntekijään vaan hänen tehtävänimikkeeseensä, se lisäisi suunnitelmallisuutta. Nuorten upseerien osalta irrotettavuuslausunto voitaisiin esimerkiksi mitätöidä kokonaan palkkaluokista JSA 8–11 ja tarkastella yksittäisen henkilön korvattavuutta henkilöstön lukumäärän suhteen. Työyksikölle voitaisiin määrittää valmiiksi, kuinka monta henkilöä voi kerrallaan olla pois samasta työyksiköstä. Kotimaan avaintehtävien ja erikoishenkilöstön osalta irrotettavuuden tarkastelu on haasteellisempaa. Mikäli kaikki olemassa olevat kriisinhallintatehtävät kiintiöitäisiin joukko-osastojen henkilöstökokoonpanoihin, olisi resurssien suunnitelmallinen käyttö ainakin teoriassa helpompaa.

Vaikein muutostarve kohdistuu henkilöstön suhtautumisen muuttamiseen kriisinhallintaoperaatioita ja kansainvälisiä tehtäviä kohtaan. Kriisinhallintatehtävä tulisi nähdä uniikkina mahdollisuutena, sillä ainakaan Maavoimissa ei rauhan aikana voi testata omaa johtamiskykyään tai -menetelmien toimivuutta yhtä perusteellisesti (Kurko 2015). Normatiivisen organisaation käskyillä tai ohjeistuksilla suhtautumista ei voida muuttaa. Sen sijaan suhdetta kriisinhallintaan voitaisiin selvittää ja arvioida uusien työntekijöiden valinnan yhteydessä esimerkiksi Kadettikoulusta alkaen. Tällöin organisaation henkilöstö muuttuisi hitaasti kriisinhallintamyönteisemmäksi.

Kriisinhallintaan välinpitämättömästi tai negatiivisesti suhtautuvien henkilöiden vaikutusvaltaa voisi vähentää keskittämällä rekrytointi suoraan Maavoimien esikunnan henkilöstöosastolle. Kyseinen osasto vastaisi rekrytoinneista ja olisi suoraan yhteydessä hakijaan, jolloin toteutuisi niin kutsuttu ”yhden luukun periaate”. Tällöin kahdensuuntaisessa tiedonkulussa ohitettaisiin kolmesta neljään organisaatiotasoa, mikä nopeuttaisi tiedonkulkua ja estäisi tahallista tai tahatonta tiedon vääristymistä. Irrotettavuus- tai korvattavuuslausuntoja pyydetäisiin vasta henkilöarvioinnin suorittamisen loppuvaiheessa, kun ehdokaskarsinta on suoritettu ensin osaamisen ja pätevyyden, yhteistoimintakyvyn sekä kielitaidon perusteella.

Yhtä kaikki, tutkimustulosten nojalla koko rekryointiprosessi tulisi ottaa uudelleentarkasteluun. Tiedonkulkua tulisi parantaa ja henkilöarvioinnissa tulisi käyttää systemaattisesti mahdollisesti valmiina olevia mittareita. Tärkeintä kuitenkin olisi, että rekryoinnin laatua valvotaisiin säännöllisesti rekrytoijan, kriisinhallintajoukon, joukko-osaston ja hakijakokemuksen näkökulmat huomioiden. Mikäli suhtautumista sotilaallisiin kriisinhallintatehtäviin osallistumista kohtaan halutaan muuttaa, ei pelkästään kulttuurinen näkökulma tuo kestäväää ratkaisua. Kulttuurin muuttamiseksi tarvitaan myös kaikkien muidenkin johtamisen osa-alueiden kriittistä tarkastelua.

Puolustusvoimien tehtäviin on kuulunut jo vuosikymmenten ajan rauhanturvaamiseen ja kymmenen vuoden ajan sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistuminen, mutta näyttää tämän tutkimuksen valossa siltä, että siihen suhtaudutaan Puolustusvoimissa kaksijakoisesti. Aiemmin on osoitettu viranomaisten ja ministeriön ja Puolustusvoimien välillä olevia eturistiriitoja, mutta nyt vastakkainasettelua näyttää ilmenevän organisaation sisällä yhden organisaation päätehtävän, sotilaallisen kriisinhallinnan, toteuttamisen osalta. Onko työntekijällä vapaus määrittää oma suhtautumisesta myös muiden viranomaisten tukemisen tai sodan ajan suunnittelun osallistumisen suhteen? Puolustusvoimien päätehtävät tulisi pyrkiä sovittamaan yhteen yhä paremmin, jotta organisaatio voisi toimia tehokkaammin. Voimakas vastakkainasettelu ja henkilöstölle sallittu vapaaehtoinen suhtautuminen yhteen päätehtävään saattavat pahimmillaan laajentua koskemaan myös muita päätehtäviä, kuten muiden viranomaisten tukemisen tehtävää.

Kun Suomen ja muiden valtioiden väliset turvallisuuspoliittiset yhteistyömuodot lisääntyvät, tulee Puolustusvoimien kriisinhallintaosaamisen merkitys entisestään korostumaan. Monimutkaistuvat toimintaympäristöt ja toisaalta vähenevät kriisinhallintatehtävät edellyttävät entistä suunnitelmallisempaa rekryointia. Voiko tai onko enää tulevaisuudessa yksittäisen ammattisotilaan mielekästä erotella sotilaallisen kriisinhallintaan osallistumista, muiden viranomaisten tukemista tai sotilaallista maanpuolustusta asenteellisesti toisistaan? Tulevaisuudessa kaikkien päätehtävien tulisi olla yhä kiinteämpi osa jokaisen ammattisotilaan uraa, sillä Puolustusvoimilla ei ole varaa jättää hankkimatta henkilöstölleen kaikkea mahdollista osamista kotimaan puolustamiseksi.

LÄHTEET

1. KIRJALLISUUS JA ARTIKKELIT

Andersson, L & Trudgill, P. 1990. *Bad Language*. Oxford: Blackwell.

Ahonen, H. 2013. *Henkilöstösuunnittelu oppivassa organisaatiossa. Esiupseerikurssin tutkielma*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos.

Ahonen, H. 2004. *Oppivan organisaation edistämismahdollisuuksia Kaartin Jääkäriyrykmentissä: perusyksikön päällikön asema organisaation ja henkilöstön kehittäjänä*. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Anttila, U. 2012. *Enhancing human security through crisis management – opportunities and challenges for learning*. Doctoral thesis. Publication Series 1, Number 9/2012. Department of Leadership and Military Pedagogy. National Defence University.

Bhoganadam, S & Rao, D. 2012. *A study on recruitment and selection process of Sai Global YarnTex (India) private limited*. Volume 4/Issue 10/Article No-5/996-1006. *International Journal of Management Research & Review*.

Bäcckman, C. 2015. *Mind over matter. Non-cognitive assessments for the selection of the Swedish voluntary soldier of peace*. Doctoral dissertation. Faculty of Arts and Social Sciences. Psychology. Karlstad University Studies.

Dauber, D; Fink, G; Yolles, M. 2012. *A Configuration Model of Organizational Culture*. Sage Open.

Dowling, P, Festing, M & Engle, A. 2011. *International Human resource management*. 5th edition. Mason, OH : Thomson/South-Western.

Eskola, J & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Fukuyama, F & Shulsky, A. 1999. *Military organization in the information age: lessons from the world business. The Changing Role of Information in Warfare – Project Air Force*. Santa Monica: RAND.

Haaland, T. 2010. *Still Homeland Defenders at Heart? Norwegian Military Culture in International Deployments*. *International Peacekeeping*. Vol.17, No.4.

Halonen, P. 2007. *Puolustusvoimien koulutuskulttuurin rakentuminen*. Kasvatustieteiden väitöskirja. Tampereen yliopisto. Maanpuolustuskorkeakoulu. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2, N:o 18/2007. Helsinki: Edita Prima Oy.

Harinen, O. 2011. *Johdatus suomalaisen sotilassosiologian tutkimukseen*. Joitakin piirteitä sotilassosiologian tutkimuskohteista, menetelmistä ja Puolustusvoimista tehdyistä tutkimuksista. Maanpuolustuskorkeakoulu. Käyttäytymistieteiden laitos. Julkaisusarja 1. Nro 4/2011. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Hatch, M. 1993. The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*. Vol 18, No. 4.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S; Remes, P & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. 2001. *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. London : Sage Publications.
- Hokkanen, T. 2011. Organisaatiokulttuuri Puolustusvoimissa – maa-, meri- ja ilmavoimien organisaatiokulttuurit puntarissa. Yleisesikuntaupseerikurssin tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotilaspedagogiikan laitos.
- Holappa, A. 2011. Empore Oy:n toteuttama rekryointiprosessi ja henkilövalintojen onnistuminen rekrytoitujen kokemana. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden ja opettajakoulutuksen yksikkö.
- Huhtinen, A-M. (toim.) 2002. Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat N:o 9. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Huusko, M & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 17 (2), 162-173.
- Julardžija, S. 2011. Human Terrain System in Peacekeeping Missions. Peace Operations Training Institute.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava. (Keuruu : Otavan Kirjapaino).
- Keskinen, J& Leskinen J. 2014. Rauhanturvaajien kokemukset palveluksenaikaisista kuormittavista tekijöistä ja psykososiaalinen hyvinvointi kotiin palaamisen jälkeen -väliraportti. Puolustusvoimien tutkimuslaitos. Toimintakykyosasto.
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Krogars, M. 1997. Sotilasjohtamisen tutkimus Maanpuolustuskorkeakoulussa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja hallinnon laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 6. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Kumari, N. 2012. A study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. *Industrial Engineering Letters*. Vol 2, No.1. The International Institute for Science, Technology and Education (IISTE).
- Kurko, M. 2015. Onko kriisinhallintaympäristössä hankitusta johtamiskokemuksesta aitoa hyötyä? *Kylkirauta*. Viitattu 28.3.2016. <http://www.kylkirauta.fi/index.php/ct-menu-item-14/452-onko-kriisinhallintaymparistossa-hankitusta-johtamiskokemuksesta-aitoa-hyotya>
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kvale, S. 2007. *Doing Interviews*. Los Angeles: Sage.

Laaksonen, M. 2004. Luottamus hyvä, valvonta paras? Puolustusvoimien organisaatiokulttuuri kumppanuushaasteen edessä. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 28. 2004. Helsinki: Oy Edita Prima Ab.

Leinonen, M; Otonkorpi-Lehtoranta K; Autio H-L. 2011. Mahdollisuuksien ja vaatimusten kenttä – Esimiestyö Puolustusvoimissa hierarkian ja sukupuolen näkökulmasta. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta (MATINE).

Leskinen, A; Virta, J & Rainio, A. 2006. Johtamisen opetuksen transformaatio perustutkinossa. Sotilasjohtamisen tiedon kohteet. Johdatus sotilasjohtamisen perustutkimukseen. Toimittanut Huhtinen, A-M. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. Artikkelikokoelmat n:o 16, 2006. Helsinki: Edita Prima Oy,.

Liamputtong P. 2012. *Qualitative research methods*. 4th ed. South Melbourne: Oxford University Press.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. Helsinki: International Methelp.

Miettinen, A. 2013. Henkilöstöjohtamisen keinot ennaltaehkäistä ja hallita työelämän epävarmuutta – fenomenografinen tutkimus Kaartin jääkäriyrykmentin henkilöstön työelämän epävarmuuskäsityksistä. Pro gradu -tutkielma. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Muona, V. 2006. Epävirallinen organisaatio perusyksikössä. Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos.

Mustaniemi, T. 2015. Maavoimien henkilöstöpäällikön haastattelu. Kysymyksiä kriisinhallinnasta. Sotilasaikakausilehti 3/2015.

Paavilainen, M. 2010. Fucking helvetin Scheiße. Kirosanoista ja niiden kääntämisestä Irvine Welshin Trainspottingissa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Kieli- ja käännöstieteiden laitos.

Pipping, K. 2008. *Infantry Company As a Society*. Englanniksi kääntänyt Petri Kekäle suomenkielisestä teoksesta *Komppania pienoisysteiskuntana: sosiologisia havaintoja suomalaisesta rintamayksiköstä 1941-1944*. Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisusarja 3/2008. Helsinki: Edita Prima Oy.

Poikolainen, J. 2002. Kasvatustietoisuuden ulottuvuuksia. Vanhempien käsityksiä kasvatuksesta ja vanhemmuudesta. Helsingin yliopiston kasvatustieteiden laitoksen tutkimuksia 182. Helsinki: Yliopistopaino.

Puukka, I. 2005. Valtapelit hallinnossa. Tapaustutkimus sotilaskulttuurin puolustuksesta puolustushallinnon uudistamisessa. Helsinki: Suomen mies. (Tampere: Juvenes Print).

Rembel, K. 2012. Valitettavasti valinta ei tällä kertaa kohdistunut sinuun. Tutkimus kielteisistä rekrytointivastauksista osana rekrytointiprosessia ja työnantajabrändäystä. Pro gradu -tutkielma. Viestinnän laitos. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu.

- Rubin, H & Rubin, I. 2012. *Qualitative interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Ruusuvuori, J & Tiittula, L. (toim.). 2009. *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. 2. painos. Gummerus Vastapaino Oy, Jyväskylä.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudamus.
- Schein, E. 1997. *Organization culture and leadership*. 2nd edition. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, suom.* Liljamo R, Miettinen, A. Espoo: Weilin+Göös.
- Smirich, L. 1983. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 28, No. 3, *Organizational Culture*. Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Stubb, J. 2012. *Becoming a scholar – The dynamic interaction between the doctoral student and the scholarly community*. Research Report 336. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Opettajankoulutuslaitos. Helsinki: Unigrafia.
- Syrjänen, P. 2008. *Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja*. Talentum. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.
- Taylor M & Bergmann T 1987. *Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process*. *Personnel psychology*.
- Tomforde M. 2010. *How Much Culture is Needed? The Intercultural Dilemma of the Bundeswehr in ISAF*. *International Peacekeeping*. Vol.17, No.4.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 3. painos. Helsinki: Tammi.
- van Rossum ,E & Hamer, R. 2010. *The meaning of Learning and Knowing*. Rotterdam: Sense Publishers.
- Varjonen, P. 2000. *Sotilasorganisaation kulttuuri*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia n:o 15. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Vertanen, M. 2007. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen joukkoyksikössä organisaatorakenteen näkökulmasta*. Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtaminen. Pro gradu -tutkielma.
- Virtanen, J. 2006. *Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana* -luku teoksessa *Met-sämuuronen (2006) (toim.)*. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Whiting, L. 2008. Semi-structured interviews: guidance for novice researchers -article in Nursing standard vol 22 no 23, published February 13rd 2008.

Woodhouse, T and Duffey, T. 2008. Culture, Conflict Resolution And Peacekeeping” in H. Langholtz (editor.), Peacekeeping and International Conflict resolution, Peace Operations raining Institute.

Ylönen, M. 2016. Pääluottamusmiehen palsta II. Uudistuneet kriisinhallinnan palvelussuhteen ehdot. Sotilasaikakausilehti 2/2016.

2. LAIT, ASETUKSET JA VIRALLISET ASIAKIRJAT

Laki puolustusvoimista 11.5.2007/551.

Viitattu 13.1.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070551>

Laki sotilaallisesta kriisinhallinnasta. 31.3.2006/211.

Viitattu 13.1.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060211>

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 21.5.1999/621.

Viitattu 13.1.2015. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2014. Opinto-opas. Helsinki: Edita Prima Oy.

Maavoimien esikunta. Henkilöstöosasto. 2015. Lausuntopyyntö henkilötäydennyssuunnitelmasta vuoden 2016 ja osin 2017 sotilaallisiin kriisinhallintatehtäviin. Asiakirja ML13129. Käyttö rajoitettu ST IV.

Maavoimien esikunta. Henkilöstöosasto. 2014a. Hakeutuminen sotilaallisiin kriisinhallintatehtäviin vuosina 2016–2018. Asiakirja MK30471.

Maavoimien esikunta. Henkilöstöosasto. 2014b. Palkattu henkilöstö sotilaallisissa kriisinhallintatehtävissä vuonna 2013 ja 2014 -tilastot. Käyttö rajoitettu, ST IV.

Opetushallitus. Valtiohallinnon kielitutkinnot -verkkosivusto. Viitattu 29.02.2016.

http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/kielitutkinnot/valtiohallinnon_kielitutkinnot/kysymyksia_ja_vastauksia

Opetusministeriö. Valtioneuvoston asetus suomen ja ruotsin kielen taidon osoittamisesta valtionhallinnossa. 12.6.2003/481. Viitattu 29.2.2016.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030481>

Porin prikaati. Suomalainen kriisinhallintajoukko Libanon. 2014a. Johtovaltiovastuunotto suomalaisessa kriisinhallintajoukossa Libanonissa. Käyttö rajoitettu ST IV. Asiakirja MK5215.

Porin prikaati. Suomalainen kriisinhallintajoukko Libanon. 2014b. Johtovaltiovastuun kantaminen suomalaisessa kriisinhallintajoukossa Libanonissa. Asiakirja MK33297.

Päeesikunta. Henkilöstöosasto. 2015a. Kriisinhallinnan menettelytapaohje. Asiakirja MK30471. Käyttö rajoitettu ST IV.

Pääesikunta. Henkilöstöosasto. 2015b. Pääesikunnan henkilöstöosaston tilasto sotilaalliseen kriisinhallintaan osallistumisesta 2015. Viitattu 1.2.2016. <http://www.findikaattori.fi/fi/100>

Pääesikunta. Henkilöstöosasto. 2015c. Suunnitelma puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen palkatun henkilöstön sijoittamiseksi kriisinhallintatehtäviin vuonna 2016 ja osin vuonna 2017. Asiakirja AL14768. Käyttö rajoitettu ST IV.

Pääesikunta. Henkilöstöosasto. 2014a. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2013. Juvenes Print. Viitattu 13.1.2015.
http://puolustusvoimat.fi/wcm/44c52f00438ce708af2eef028affb6da/PV_HTP_2013_netti.pdf?MOD=AJPERES

Pääesikunta. Henkilöstöosasto. 2014b. PVOHJEK kriisinhallintahenkilöstön palveluskelpoisuusarviointi ja terveystarkastukset. Asiakirja HK468.

Pääesikunta. Henkilöstöosasto. 2014c. Lausuntopyyntö Puolustusvoimien henkilöstöstrategiasta. Asiakirja AK19033.

Pääesikunta. Henkilöstöosasto. 2014d. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015. Asiakirja HK1027.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Viitattu 13.1.2015.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

3. JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET JA HAASTATTELUT

Heikkilä, P. 2015. Henkilökohtainen tiedoksianto 18.5.2015.

Kurko, M. 2014. Henkilökohtainen tiedoksianto 11.12.2014. Irlantilaisten henkilövalintoja käsittelevä aineisto tutkijan hallussa.

Laakko, K. 2015. Luento sotatieteiden maisteriopiskelijoille Johtaminen kriisinhallintaoperaatioissa -opintojaksolla 5.5.2015. Maanpuolustuskorkeakoulu, Maasteriosasto. Luentomateriaali tutkijan hallussa.

Lindberg, J. 2015. Martti Ahtisaari -luento Jyväskylässä 4.2.2015. Viitattu 1.2.2016. http://www.jyvaskyla.fi/hallinto/hankkeet_ja_strategiat/marttiahtisaari-luento/20150204

Reinikainen, I. 2015. Henkilökohtainen tiedoksianto 13.8.2015.

Viita, V. 2014. Henkilökohtainen tiedoksianto 4.11.2014.

4. AINEISTO

Maavoimien nuorten upseerien teemahaastattelut. 2015. Aineisto tutkijan hallussa.

Kyselylomake erälle Puolustusvoimien hallintoyksiköiden rekrytoijille. 2015. Aineisto tutkijan hallussa.

LIITTEET

LIITELUETTELO

Liite 1. Tutkimusilmoitus kotiuttamistilaisuudessa.	96
Liite 2. Teemahaastattelujen esitietolomake.	97
Liite 3. Työntekijän teemahaastattelun runko.	98
Liite 4. Rekrytoijan kyselylomake.	100
Liite 5. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön haku- ja valintamenettelyt kriisinhallintatehtäviin (Laakko 2015).	106

Liite 1. Tutkimusilmoitus kotiuttamistilaisuudessa.

Kotiuttamiskoulutus *Porin prikaatissa* 5. - 6.2.2015.

TUTKIMUSILMOITUS

Tämä tutkimusilmoitus liittyy yliluutnantti Jussi-Pekka Niemelän pro gradu -opinnäytetyöhön, jossa käsitellään *puolustusvoimien palkatun henkilökunnan hakeutumista ja valintoja kriisinhallintatehtäviin*. Opinnäytetyö palautetaan arvioitavaksi Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen ja so-tilaspedagogiikan laitokselle 15.4.2016 mennessä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kriisinhallintapalveluksen hakeutumis- ja valintamenettelyyn liittyviä *käsityksiä* sekä työntekijöiltä että työnantajan edustajilta. Työntekijöiden käsityksiä selvitetään haastattelemalla kriisinhallintapalveluksesta palanneita nuoria upseereita (6-8hlöä). Työnantajan edustajien käsityksiä selvitetään puolestaan haastattelemalla puolustusvoimien hakeutumista ohjaavaa ja valintoja tekevää henkilöstöä eri joukko-osastoissa.

Hakeutumis- ja valintamenettelyä ohjaa tällä hetkellä Maavoimien esikunnan henkilöstöosaston normi ja kantahenkilökunnan ensisijainen hakeutumistapa on halukkuusilmoitus kehityskeskustelussa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään 1) millä tavoin ja miten kantahenkilökunta hakeutuu kriisinhallintatehtäviin, 2) miten henkilöt valitaan tehtäviin ja 3) miten valituksi tulleelle asiasta tiedotetaan.

Työntekijöiden käsityksiä selvitetään haastattelemalla nuoria upseereita (esiupseerikurssin käymättömät) kotiuttamiskoulutuksessa Porin prikaatissa 5.-6.2.2015. Haastatteluun osallistuminen ei pidennä kotiuttamiskoulutusta. Haastattelu suoritetaan yksilöhaastatteluna ja kestää noin 45 minuuttia. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja haastateltavat valitaan kotiuttamiskoulutuksen alussa. Myös ennakoilmoittautuminen tutkijalle on mahdollista.

Nauhoitettua haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti, sitä käytetään vain tämän tutkimuksen osana eikä yksittäistä vastausta voi missään vaiheessa yhdistää henkilöön. Opinnäytetyön 1.ohjaajana toimii kapteeni Mika Penttinen Maanpuolustuskorkeakoulun opintoasiainosastolta.

Yliluutnantti Jussi-Pekka Niemelä
jussi-pekka.niemela@mil.fi
Sotatieteiden maisterikurssi 5
Maanpuolustuskorkeakoulu

Liite 2. Teemahaastattelujen esitietolomake.

TUTKIMUS KRIISINHALLINTAHENKILÖSTÖN REKRYTOINTIPROSESSISTA ESITIETOLOMAKE

Tähän lomakkeeseen vastaaminen on vapaaehtoista. Tämän esitietolomakkeen avulla pyritään saamaan tutkimukseen mukaan taustaltaan erilaisia nuoria upseereita, jotta muodostuisi mahdollisimman monipuolinen kuva aiheena olevasta ilmiöstä. Yhteystietoja kysytään, jotta haastattelun ajankohta voidaan sopia suoraan haastateltavan kanssa. Annettuja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömänä. Kerättävää aineistoa käytetään vain tässä tutkimuksessa eikä yksittäistä vastausta ole mahdollista yksilöidä. Lisätietoa tutkimuksesta antaa yliluutnantti Jussi-Pekka Niemelä, jussi-pekka.niemela@mil.fi, 040-8331848.

1. Erillishaualla tarkoitetaan kaikkia muita hakeutumistapoja kuin kehityskeskustelun kautta hakeutumista. Olen hakeutunut viimeisimpään kriisinhallintapalvelukseen:

- Vain kehityskeskustelun kautta
- Vain erillishaun kautta
- Kehityskeskustelun ja erillishaun kautta

2. Kuinka kauan viimeisin rekrytointiprosessi sinun kohdaltasi kesti? (Milloin ilmoitit ensi kertaa olevasi halukas tehtävään ja milloin sait ilmoituksen tulleeesi valituksi?)

3. Taustatietoja haastateltavien valitsemiseksi

Rotaatio, operaatio ja tehtävä, jossa palvelit viimeksi _____

Aikaisemmat kriisinhallintatehtävät ja ajankohdat _____

Nykyinen joukko-osasto _____

Sotilasarvo _____

4. Yhteystiedot haastatteluajankohdan sopimista varten. Haastatteluista ilmoitetaan puhelimitse tai sähköpostitse.

Etunimi ja sukunimi _____

Matkapuhelin _____

Sähköposti _____

5. Haastatteluja suoritetaan sekä kotiuttamiskoulutuksessa sekä erikseen sovittavina ajankohtina esimerkiksi haastateltavan kotijoukko-osastossa. Olen halukas osallistumaan tutkimukseen.

- Kyllä, joko kotiuttamistilaisuudessa tai myöhemmin.
- Kyllä, vain kotiuttamistilaisuudessa.
- Ei, en halua osallistua lainkaan tutkimukseen.

Kiitos vastauksistasi. Haastateltavien valinnasta ilmoitetaan ensisijaisesti puhelimitse. Haastattelut suoritetaan lähtökohtaisesti 5.2. klo 1630-1830 ja 6.2. klo 0900-1200 välisenä aikana.

Liite 3. Työntekijän teemahaastattelun runko

TYÖNTEKIJÄN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1. Lämmittely

kättely + esittely

Sopiiko, että laitetaan nauhuri päälle heti alkuunsa, niin saadaan alkujuontokin nauhal-
le? Mitä ajattelet kotiuttamiskoulutuksesta? Millainen kokemus oli? Missä tehtävässä
toimit? Oletko palvellut kriisinhallintatehtävissä aiemmin? Lähtisitkö uudestaan?

2. Taustoitus

Noniin. Oletko aiemmin osallistunut tutkimushaastatteluihin? – Tarkoituksena on sel-
vittää millaisia käsityksiä **sinulla** on pv:n palkatun henkilöstön henkilövalinnoista
kriisinhallintatehtäviin. Tarkoituksena on siis selvittää miten palkattu henkilökunta
rekrytoidaan, hakeutuu ja valitaan kriisinhallintatehtäviin. Valinnoista on toki ohjeita
olemassa, mutta tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yksilön käsityksistä. Käsi-
tykset voi taas perustua faktaan, kokemukseen ja mielipiteeseen ja ne ovat totta.

Haastatteluaineistoa ei käytetä kuin tämän tutkimuksen yhteydessä, eikä vastausta voi
yhdistää henkilöön. Haastattelussa ei ole oikeita tai väriä vastauksia, vaan juuri sinun
mielipiteesi ja käsityksesi aiheesta on arvokasta ja oikeaa. Saatan kysyä tarkentavia
kysymyksiä. Voit myös jättää vastaamatta kysymykseen. Edelliseen teemaan on myös
lupa palata koko haastattelun aikana. Varsinaisen haastattelun aikana pyrin välttämään
omien käsitysteni esiin tuomista.

3. Haastatteluteemat

Miten sinusta tuli rauhanturvaaja (tällä kertaa)

Mikä on sinun käsityksesi palkatun henkilökunnan rekrytoinnista?

*Mitä ajattelet puolustusvoimien palkatun henkilökunnan rekrytointi- ja valintaproses-
sista kriisinhallintatehtäviin?*

Mikä on sinun käsityksesi valintaperusteista ja niiden toteutumisesta käytännössä?

*Miten (mitä ja milloin) sinun käsityksesi mukaan rekrytoinnista ja valinnoista tiedote-
taan?*

Miten kehittäisit rekrytointi- ja valintaprosessia?

4. Haastattelun päättäminen

Sitten olis vielä mahdollisuus vapaalle sanalle, miten summaisit vielä tuon henkilöva-
lintakokonaisuuden? Miltä haastattelutilanne tuntui? Tuleeko mieleen vielä jotain, ai-
heeseen tai haastatteluun liittyvää? Voitais sitten ruveta lopetteleen. Kiitoksia haastat-
telusta ja käyttämästäsi ajasta. Ja sammutetaanpas nauhuri.

kättely

5. Lisäkysymyksiä

Miten sinusta tuli rauhanturvaaja (tällä kertaa)

- ***Miten ajattelen rekrytointi- ja valintaprosessin edenneen?***
- ***Minkälaisia vaiheita siihen liittyi?***

Mikä on sinun käsityksesi palkatun henkilökunnan rekrytoinnista?

Mitä ajattelet puolustusvoimien palkatun henkilökunnan rekrytointi- ja valintaprosessista kriisinhallintatehtäviin?

- ***Onko jotain erityistä mitä valintojen aikana tapahtui, joka jää mieleen?***
- ***Mitä ajattelit?***
- ***Mitä merkitys tapahtumalla oli valintaprosessin etenemiselle?***

Mikä on sinun käsityksesi valintaperusteista ja niiden toteutumisesta käytännössä?

Miten (mitä ja milloin) sinun käsityksesi mukaan rekrytoinnista ja valinnoista tiedotetaan?

Miten kehittäisit rekrytointi- ja valintaprosessia?

- ***Rekrytointia***
- ***Valintaa***
- ***Tiedottamista***

Liite 4. Rekrytoijan kyselylomake.

Puolustusvoimien palkatun henkilökunnan rekrytointi kriisinhallinta-
tehtäviin - pro gradu

Kyselylomake liittyy yliluutnantti Jussi-Pekka Niemelän pro gradu -tutkielmaan, joka on osa sotatieteiden maisteriopintoja Maanpuolustuskorkeakoulussa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää käsityksiä, jotka liittyvät puolustusvoimien palkatun henkilökunnan rekrytoimiseen ja valitsemiseen kriisinhallintaoperaatioihin. Tutkimuksessa on jo selvitetty kriisinhallintapalveluksesta palanneiden nuorten upseerien käsityksiä keväällä 2015. Kokonaiskäsityksen luomiseksi tässä tutkimuksessa halutaan selvittää tällä sähköisellä kyselyllä myös työnantajan edustajien käsityksiä. Tämän vuoksi olen kiinnostunut juuri sinun käsityksistäsi, ajatuksistasi ja kokemuksistasi kriisinhallintahenkilöstön valinnoista. Tämä tutkimus koskee vain puolustusvoimien *palkatun henkilökunnan* rekrytointia ja valintoja.

Annettuja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömänä. Kerättävää aineistoa käytetään vain tässä tutkimuksessa, pois lukien kysymykset 19-21. Kysymykset 19-21 liittyvät Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen hankkeeseen, jonka tarkoituksena on selvittää muun muassa psykologisten soveltuvuusarvioiden tarvetta osana henkilövalintoja.

Lisätietoa tutkimuksesta antaa yliluutnantti Jussi-Pekka Niemelä, jussi-pekka.niemela@mil.fi.

Lisätietoa Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen hankkeesta antaa KT, tutkija Jenni Keskinen, jenni.keskinen@mil.fi, 0299 550 463.

Kiitos vastauksistasi.

1. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen
- En halua kertoa

2. Työpisteeni *

- Jääkäriprikaatin henkilöstöosasto
- Kaartin jääkäriyrykmentin henkilöstöosasto
- Maasotakoulun esikunnan henkilöstöosasto
- Kainuun prikaatin henkilöstöosasto

- Karjalan prikaatin henkilöstöosasto
- Maasotakoulun henkilöstöosasto
- Maavoimien esikunnan henkilöstöosasto
- Panssariprikaatin henkilöstöosasto
- Porin prikaatin henkilöstöosasto
- Porin prikaatin kriisinhallintakeskus
-
- Puolustusvoimien kansainvälinen keskus
- Pääesikunnan henkilöstöosasto
- Utin jääkäriyrykmentin henkilöstöosasto
- Merivoimien esikunta
- Jokin muu

3. Taustatiedot *

Tehtävä (esimerkiksi "Henkilöstöosasto, osastoupseeri, vastuualueena kriisinhallintahenkilöstö") _____

Edellinen työtehtävä (vrt. yllä) _____

4. Kuinka pitkään olet työskennellyt kriisinhallintahenkilöstöasioiden parissa? *

- en lainkaan
- alle vuoden
- vähintään vuoden
- vähintään kolme vuotta
- vähintään viisi vuotta
- kuusi vuotta tai enemmän

5. Kuinka pitkään olet työskennellyt puolustusvoimissa (pois lukien puolustusvoimien antama peruskoulutus)? *

- alle neljä vuotta
- vähintään neljä vuotta
- vähintään kuusi vuotta
- vähintään kahdeksan vuotta
- vähintään kymmenen vuotta tai enemmän

6. Kuinka paljon sinulla on kokemusta kriisinhallintatehtävistä? Jos sinulla ei ole kokemusta kriisinhallintatehtävistä, siirry suoraan kysymykseen 9. *

- ei lainkaan
- yhdestä operaatiosta
- kahdesta operaatiosta
- kolmesta operaatiosta
- neljästä operaatiosta

7. Jos vastasit edelliseen kysymykseen myöntävästi, niin missä operaatioissa olet palvelut ja mikä oli kriisinhallintapalveluksen aloittamisvuosi? (esim. SKJA 2006)

8. Jos vastasit edelliseen kysymykseen myöntävästi, millaisissa erilaisissa tehtävissä olet työskennellyt kriisinhallintapalveluksessa?

- Operatiivinen tehtävä
- Esikuntatehtävä
- Tukitehtävä
- Jokin muu, mikä

9. Miten sinun käsityksesi mukaan työnantaja onnistuu tiedottamaan puolustusvoimien palkatulle henkilöstölle mahdollisuuksista kriisinhallintapalveluksen suorittamiseen?

Perustele vastauksesi.

10. Mikä on sinun käsityksesi puolustusvoimien palkatun henkilökunnan rekrytoinnista kriisinhallintatehtäviin?

Rekrytoinnilla tarkoitetaan tässä kyselyssä henkilöstön hankintatarpeen määrittelyä, tehtävän valintakriteerien määrittämistä, hakijoiden/ehdokkaiden hankintaa, henkilöarviointia, koulutus- ja valintatilaisuutta (rotaatiokoulutus), terveystarkastusta, tehtävään määrittämistä, tiedottamista tehtävään määrittämisestä, perehdyttämistä toimialueella, rekrytoinnin onnistumisen seuranta ja seuraavan kotimaan tehtävän suunnittelua.

11. Mikä on sinun käsityksesi seuraavista valintakriteereistä ja niiden merkityksestä henkilövalinnassa? Perustele vastauksesi.

Valintakriteerejä satunnaisessa järjestyksessä:
fyysinen kunto cooperin testillä mitattuna (2300m tai 2500m), soveltuvuusarvio (erittäin sopiva, sopiva, ei sovellu), kielitaito (yleinen kielitutkinto taso 3 tai korkeampi), irrotettavuuslausunto, ammattitaito, tehtävänkuvaus ja lääkärintarkastus (ml. hammaslääkärin lausunto).

12. Mitä ajattelet puolustusvoimien palkatun henkilökunnan henkilövalinnoista kriisinhallintatehtäviin?

Tässä kyselyssä henkilövalinnoilla tarkoitetaan sitä rekrytoinnin vaihetta, kun kaikista tehtävään hakeutuneista valitaan yksi henkilö, joka määrätään tehtävään.

13. Mitä olennaisia asioita on mielestäsi kerrottava kriisinhallintatehtävään hakeutuneille ja valituksi tulleille prosessin aikana?

Perustele vastauksesi.

14. Kuvaile miten sinun käsityksesi mukaan henkilövalinnoista tiedotetaan a) kriisinhallintatehtäviin hakeutuneelle henkilöstölle ja b) valituksi tulleelle henkilöstölle?

Perustele vastauksesi.

15. Millaisena näet oman roolisi puolustusvoimien palkatun henkilökunnan valintaprosessissa kriisinhallintatehtävään?

16. Kuinka selkeänä pidät omaa käsitystäsi palkatun kriisinhallintahenkilöstön rekrytointi- ja valintaprosessista?

17. Miten kehittäisit rekrytointi- ja valintaprosesseja?

Mitkä ovat rekrytoinnin vahvuudet (säilytettävät) ja kehittämiskohteet (muutettavat)?

18. Millaisia vaikutuksia on käsityksesi mukaan onnistuneella/epäonnistuneella puolustusvoimien palkatun henkilökunnan rekrytoinnilla kriisinhallintatehtäviin?

Tämä kysymys liittyy Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen hankkeeseen, jonka tarkoitus on selvittää muun muassa psykologisten soveltuvuusarvioiden tarvetta osana henkilövalintoja.

19. Koetko, että psykologiselle soveltuvuusarvioinnille olisi tarvetta osana kriisinhallintahenkilöstön valintaprosessia?

- En
- Kyllä
- En osaa sanoa

21. Jos psykologinen soveltuvuusarvio on mielestäsi tarpeellinen, keitä sen tulisi koskea?

Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Reserviläiset
- Palkattu henkilökunta
- Miehistö -taso
- Ryhmänjohtaja -taso
- Joukkueen johtaja -taso
- Yksikön päällikkö -taso
- Toimistoupseerit
- Toimistopäälliköt
- Kriisinhallintajoukon komentajat/vast
- Jotkin erikoistehtävät, mitkä?

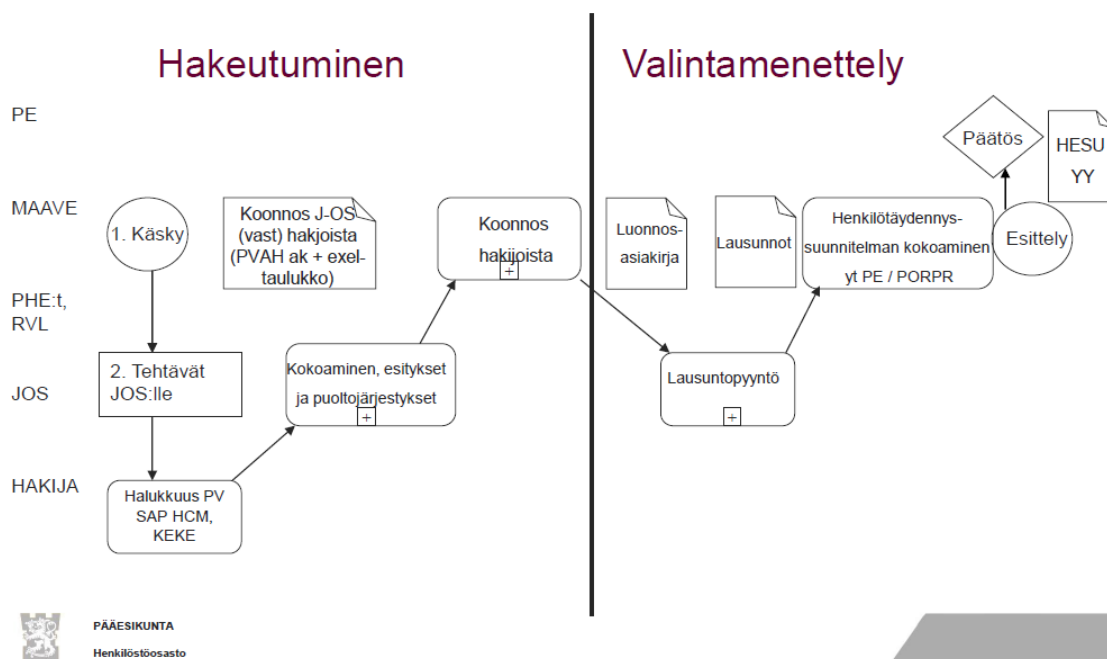
22. Vapaa sana.

Tähän voit vielä antaa aiheeseen liittyviä kommentteja

Liite 5. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön haku- ja valintamenettelyt kriisinhallintatehtäviin (Laakko 2015).



SOT.KRIHA-tehtävien haku- ja valintamenettely (PV:n palkattu henkilöstö – vuosisuunnitelman mukainen)



SOT.KRIHA-tehtävien haku- ja valintamenettely (PV:n palkattu henkilöstö – erillishaku)

