

SIVIILIKRIISINHALLINNAN REKRYTOINTIPROSESSI
REKRYTOINTI EUPOL AFGANISTAN OPERAATIO 2012 – 2014

Turvallisuushallinnon
maisteriohjelma
Pro gradu -tutkielma
Syyskuu 2016
Ohjaaja: Sirpa Virta

Jukka Otranen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, turvallisuushallinto
Tekijä:	Jukka Otranen
Tutkielman nimi:	Siviilikriisinhallinnan rekrytointiprosessi Suomessa – EUPOL Afganistan 2012 - 2014
Pro gradu -tutkielma:	85 sivua + 2
Aika:	Syyskuu 2016
Avainsanat:	Siviilikriisinhallinta, rekrytointi, laatujohtaminen, rekrytointiprosessi

Tutkielmassa tarkastellaan siviilikriisinhallinnan rekrytointiprosessia keskittyen Suomessa toimivan Kriisinhallintakeskuksen rekrytointiprosesseihin. Tutkielmassa selvitetään siviilikriisinhallinnan operaatioiden ja tehtävien avaaminen kriisin alkamisesta lähtien käyttäen hyväksi julkisen hallinnon rekrytointia ohjaavia asiakirjoja, lakeja rekrytoinnista tehtyjä teoksia, sekä haastatteluja.

Tutkimus on tehty käyttäen kvalitatiivista tutkimushaastattelumenetelmää, mutta osiltaan tutkielmaan liittyy myös kvantitatiivisia osioita. Tutkimushaastattelut analysoidaan teoreettisen viitekehyksessä ilmenevien seikkojen kautta. Teoreettinen viitekehys koostuu rekrytointiin liittyvistä käsitteistä, mutta siinä käsitellään myös Euroopan Unionin päätöksenteon monimuotoisuutta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen on siviilikriisinhallinnan rekrytointi Suomessa, kuinka läpinäkyvää rekrytointi on ja mikä on laatujohtamisen vaikutus rekrytointiprosessiin. Tutkimuksessa verrataan Afganistanin EUPOL operaatiossa olleiden kokemuksia siviilikriisinhallintakeskuksen rekrytointiprosessissa mukana olleiden kokemuksia. Tutkimuksessa tuodaan esille läpinäkyvyyttä vaarantavia kohtia.

Sisällysluettelo

1.	JOHDANTO	1
2.	TUTKIMUSTEHTÄVÄ	8
2.1.	Siviilikriisinhallinnan rekrytointi tutkimuskohteena	11
2.2.	Aiemmat tutkimukset	14
2.4.	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	16
2.4.1.	Metodologiset valinnat	16
2.4.2.	Kvantitatiivinen tutkimus	18
2.4.3.	Kvalitatiivinen tutkimus	19
2.4.4.	Haastattelu ja teemahaastattelu	21
2.4.5.	Tutkimusaineisto	22
2.4.6.	Haastateltavien valinta	23
3.	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	24
3.1.	Laatujohtaminen ja prosessien laatu	24
3.2.	Käsitteet	27
3.2.1.	Paikkojen avaaminen siviilikriisinhallintatehtäviin	34
3.3.	Rekrytointi	35
4.	REKRYTOINTIPROSESSI	36
4.1.	Valittavan henkilön profiilin määrittely	38
4.2.	Rekrytoinnin aikatauluttaminen	39
4.3.	Hakemusten käsittely	39
4.4.	Puhelinhaastattelut	40
4.5.	Haastattelu	40
4.6.	Suosittelujen tarkistaminen	43
4.7.	Valinta	44
4.8.	Rekrytoinnin päättäminen	45
4.9.	Rekrytointiprosessin arviointi	46
4.10.	Kriisinhallintatehtäviin rekrytointi Suomessa	47
4.11.	Kriisinhallinnan rekrytointiprosessi	49
4.11.1.	Hakemusten käsittely	51
5.	KOKEMUKSET	56
5.1.	Kielteisten vastauksien ilmoittamistapa	64
5.2.	Nimitysesitys	65

5.3.	Rekrytointiprosessi.....	65
5.4.	Hakemuslomakkeiden läpikäyminen	67
5.5.	Valinta ja ehdokasasettelu	68
5.6.	Työsopimuksen allekirjoittaminen	68
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	71

1. JOHDANTO

Tutkimuksen tausta

Kiinnostukseni rekrytointiin ja siihen liittyviin prosesseihin heräsi, kun pääsin seuraamaan lähipiirissäni toimivaa rekrytointialan ammattilaista ja hänen työhönsä liittyviä osa-alueita. Työskenneltyäni valtionhallinnossa yli 25 vuotta ja tuosta ajasta lähes kahdeksan vuotta rauhanturvaamis- ja siviilikriisinhallintatehtävissä sai minut pohtimaan, kuinka rekrytointiprosessi toimii siviilikriisinhallinnan alueella Suomessa. Olen ollut monen eri organisaation kriisinhallintatehtävillä, joten tutkimusaihe on seurannut minua jo useamman vuoden ajan.

Poliisin päällystökurssilla kävimme useita opintojaksoja, jotka liittyivät johtamiseen ja johtamisen vaikutukseen organisaation tuloksellisuuteen, maineeseen ja työntekijöihin. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun opintojaksoilla luetut johtamiseen liittyvät teokset saivat minut myös pohtimaan, kuinka minulle tärkeässä organisaatiossa laadullinen johtaminen on otettu huomioon rekrytointia järjestettäessä.

Tutkielmani on hakijalähtöinen, sillä kriisinhallinnan toimintakentällä on ollut epätietoisuutta ansiovertailujen ja nimitysperusteiden kirjaamisessa. Pysin tutkielmassani kuvaamaan nimityksen problematiikkaa vertaamalla kriisinhallintatehtäviin nimittämistä virkaan nimittämiseen haastattelujen sekä kerätyn tutkimusaineiston ja analyysin valossa.

Haastattelut antavat haastatellun näkökulman siitä, kuinka he kokevat hakemusprosessin ja saattavat herättää ajatuksia prosessien kehittämiseksi.

Tutkimusaineisto osoittaa kuinka monimuotoista hallintolain soveltaminen on ja kuinka sitä on toteutettu kriisinhallintakeskuksessa.

Sivuan tutkielmassani siviilikriisinhallinnan rekrytoinnin alkua poliisitoiminnassa ja rekrytoinnin siirtyessä kriisinhallintakeskukselle, keskityn pääasiallisesti koko rekrytointiprosessiin, mukaan lukien siviilihenkilöstön. Tutkielmaan tulee mukaan siviilikriisinhallinnan rekrytointiprosessin kehittyminen Suomessa vuodesta 1993 tähän päivään asti.

Tutkielmassa kuvataan kriisinhallintakeskuksen haku- ja nimitysprosessi, sekä millä perusteella eri tehtävät julistetaan haettavaksi ja millaista vertailua hakijoiden kesken tehdään missäkin vaiheessa.

Tutkimusaihetta valitessa tutkijan tulisi pystyä perustelemaan itselleen ja myös muille, miksi juuri hänen valitsemansa aihe on tutkimuksen arvoinen. Aiheesta tehtävä opinnäytetyön tekeminen on kiinnostavaa, jos se liittyy luontevasti omaan jokapäiväiseen työelämään (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 68). Olen päässyt seuraamaan ja osallistumaan kriisinhallintaan liittyvää rekrytointiprosessia lähes kahdenkymmenen vuoden ajan, joten olen päässyt seuraamaan rekrytoinnin kehitystä 1990 – luvun lopulta näihin päiviin asti.

Suomen osallistuminen siviilikriisinhallintaan pohjautuu perustuslakiin (1 § 3. mom.), jossa säädetään maamme mukana olosta kansainvälisessä yhteistyössä rauhan ja ihmisoikeuksien turvaamiseksi ([http://www.cmcfinland.fi/download/67388_Siviilikriisinhallinta - Tietoa työntantajalle.pdf?e28d46380174d388](http://www.cmcfinland.fi/download/67388_Siviilikriisinhallinta_-_Tietoa_tyonantajalle.pdf?e28d46380174d388))

Siviilikriisinhallinta on osa keinovalikoimaa, jolla Suomi osallistuu pyrkimyksiin ehkäistä kriisien ja niiden vaikutusten leviämistä (Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia, 1).

Suomi on ollut alusta lähtien mukana kehittämässä EU:n siviilikriisinhallintaa. Suomi on yhä edelleen yksi unionin siviilikriisinhallintaan aktiivisimmin

osallistuvista jäsenvaltioista. Tämän kautta myös Suomen vaikuttavuus Euroopan unionissa on lisääntynyt. Vaikuttavuutta tulee pitää yllä sijoittamalla suomalaisia asiantuntijoita myös tehtäviin, joissa voidaan vaikuttaa siviilikriisinhallinnan politiikan, konseptien ja toimintamuotojen kehittämiseen. (Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2014, 13.)

Siviilikriisinhallinnan tavoitteena on yhteiskunnan toimintaedellytysten palauttaminen lähettämällä kriisialueille ulkopuolista ei-sotilaallista asiantuntija-apua. Siviilikriisinhallinnalla tuetaan valtion keskeisten yhteiskunnallisten toimintojen kehittämistä ja toimintaedellytysten vahvistamista (Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2014, 10).

Suomi on tunnettu hyvästä maineestaan rauhanturvaajana kansainvälisillä foorumeilla, joten oikeat henkilövalinnat tulee olla huolellisesti harkittuja, jotta oikea henkilö saadaan oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. Huolellinen henkilövalinta hyvillä perusteilla vaikuttaa rekrytoitavan instanssin toiminnan laatuun, kannattavuuteen ja laatuun.

Kriisinhallintakeskuksen toiminta perustuu lakiin siviilihenkilöstön osallistumisesta kriisinhallintaan (1287/2004), pelastuslakiin (379/2011) ja lakiin Pelastusopistosta (607/2006).

Laki pelastusopistosta, 1 luvun 2 pykälä

''Pelastusopiston tehtävänä on antaa pelastustoimen ja hätäkeskustoiminnan ammatillista peruskoulutusta, pelastustoimen päällystön ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta, normaaliolojen häiriötilanteisiin ja poikkeusoloihin varautumiseen valmentavaa koulutusta sekä huolehtia osaltaan pelastustoimen tutkimus- ja kehittämistoiminnasta, tutkimustoiminnan koordinoinnista sekä tarvittaessa muistakin opiston toimialaan soveltuvista tehtävistä.

Pelastusopiston tehtävänä on hoitaa siviilihenkilöstön osallistumisesta kriisinhallintaan annetun lain (1287/2004) 4 §:n 1 momentissa mainittuja kriisinhallintaan ulkomaille lähetettävän henkilöstön rekrytointivalmiuksia, materiaalisia ja logistisia valmiuksia sekä antaa mainitun lain mukaista siviilihenkilöstön kriisinhallintakoulutusta. Pelastusopisto toimii mainitun lain 5 §:ssä tarkoitettuna valtiotyönantajan edustajana. Lisäksi Pelastusopiston tehtävänä on huolehtia kotimaan valmiuksien tutkimus- ja kehittämistoiminnasta.'' ([http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060607.](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060607))

Edellä mainitun lain perusteella kriisinhallintakeskuksen rekrytointiprosessissa ja tehtäviin nimityksissä tulee noudattaa virkaan nimittämisen periaatteita hallintolain mukaan. Suomen tavoitteena on noin 150 siviilikriisinhallinnan asiantuntijan vuosittainen taso (Asiantuntijan opas, Kriisinhallintakeskus 2015,4).

Vaikka Kriisinhallintakeskus ei teekään lopullisia valintoja, niin Kriisinhallintakeskus valikoi kuitenkin hakijoista sopivimmat ehdokkaat, joista valinta tehdään. Tämä tutkielma sivuaa myös sitä problematiikkaa, että onko jo ehdokasasettelussa sovellettava hallintolakia virkaan nimittämisessä. Kriisinhallintakeskuksen rooli prosessi ei ole täysin ongelmaton, koska Kriisinhallintakeskus valitsee ehdokkaat ja operaatio valitsee rekrytoitavan. Viime kädessä ulkoministeriö päättää ketä se ehdottaa ehdolle.

Kriisinhallintakeskus ei tee päätöstä vaan toimii hallinnollisena instanssina. (Paajala 2015.) Nimityskirjan allekirjoittaa kuitenkin pelastusopisto ja se toimii myös palkanmaksajana.

Suomi lähettää siviilikriisinhallintaan myös poliisimiehiä, jotka ovat julkisoikeudellisessa palvelusuhteessa valtioon, jota voivat edustaa Pelastusopisto, sisäministeriö tai ulkoministeriö (Poliisihallituksen päätös POL-2016-7755).

Perustuslain 6 §:n mukaan ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä. Hallintolain 6 §:n ensimmäisessä virkkeessä sanotaan, että viranomaisen on kohdeltava hallinnossa asioivia tasapuolisesti. Perusoikeutena yhdenvertaisuusperiaate edellyttää, että viranomainen soveltaa lakia tekemättä muita eroja kuin laista nimenomaisesti ilmenee (Niemi & Keravuori 2003, 123-124). Tähän periaatteeseen on kuitenkin poikkeuksena positiivinen erityiskohtelu yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon vuoksi.

Kansalaisilla on oikeus hyvään hallintoon jo perustuslainkin mukaan ja erityisesti se korostuu julkishallintoon. Kriisinhallintakeskuksen toiminta rahoitetaan julkisista varoista, joten sen toiminnan tulee noudattaa yleisiä hallinto-oikeudellisia periaatteita myös tehtäviin nimityksissä. Yleisten hallinnollisten periaatteiden noudattaminen varmistaa sen, että päätökset ovat yhdenmukaisia, puolueettomia, ennakoitavia ja lainmukaisia.

Hallintopäätökset tulee oikeusturvan toteutumisen turvaamisen kannalta pystyä perustelemaan. Hyvin perustellut päätökset auttavat myös organisaatiota itsekontrollissa ja toiminnan parantamisessa, koska perustelut auttavat laadunvalvonnassa myöhemmässä organisaation itsensä tekemässä laadun tarkkailussa.

Niemi ja Keravuori (2003, 124-125) mukaan virkaan on nimitettävä pätevin. He käyttävät ilmaisua pätevin. Sopivimmalla tarkoitetaan yleensä hakijan

henkilökohtaisia ominaisuuksia, kun taas pätevin viittaa hakijan työkokemukseen ja koulutukseen. Virkaan nimityksessä on kyse kokonaisarviointista. Edelleenkin ongelman muodostanee kuitenkin sopivimman henkilön valinnan perusteleminen, ei niinkään pätevimmän valinta.

Kriisinhallintakeskus käyttää julkista valtaa ja hakemusten käsittelijöitä tulee käsitellä virkamiehinä, joita koskevat virkamiehen velvollisuus noudattaa yleisiä hallinto-oikeudellisia periaatteita. Näitä yleisiä hallinto-oikeudellisia periaatteita ovat:

Suhteellisuusperiaate

Suhteellisuusperiaatteen lähtökohdaksi voidaan ajatella olevan yksityisten oikeuksien mahdollisimman vähäinen rajoittaminen. Viranomaisten toiminta ja viranomaisten käyttämät keinot velvoitteiden suorittamiseksi tulee olla kohtuullisia.

Objektiviteetti periaate

Julkisessa hallinnossa työskentelevän virkamiehen päätöksenteko tulee olla puolueetonta. Viranomaisen toiminnan tulee täyttää ulkopuolinen kriittinen arvostelu ja päätösten tulee olla läpinäkyviä. Virkamiesten henkilökohtaiset näkemykset eivät saa vaikuttaa päätöksentekoon ja päätösten tulee olla linjassa organisaation muiden päätöksentekijöiden kanssa.

Tarkoitussidonnaisuuden periaate

Tarkoitussidonnaisuuden periaate tarkoittaa yleistä velvollisuutta käyttää toimivaltaa vain siihen tarkoitukseen, johon se on määriteltykin. Mäenpää (2002, 128) mukaan periaate sisältää kiellon käyttää väärin julkista valtaa tai viranomaisasemaa.

Luottamuksensuojan periaate

Luottamuksensuoja periaate liittyy julkiseen oikeusvarmuuteen ja luotettavuuteen viranomaistoiminnassa. Julkinen toiminta tulisi olla sellaista, että viranomaistoiminta olisi ennakoitavaa ja samanlaista samankaltaisissa tilanteissa.

Harkintavalta

Heuru (2003) ei näe selvää rajaa onko hallintoviranomaisen suorittama harkinta oikeusharkintaa vai tarkoituksenmukaisuusharkintaa. Mitä enemmän ratkaisu perustuu oikeussääntöihin tai oikeuslähteisiin, sitä selvemmin kyseessä on oikeusharkinta. Jos ratkaisua pohditaan enemmän muista näkökulmista, puhutaan tarkoituksenmukaisuusharkinnasta. Oikeusharkinnassa on mahdollista tehdä vain yksi ratkaisu, kun taas tarkoituksenmukaisuusharkinnan perusteella lopputuloksia voi olla useita.

Hallintoviranomaisille on annettu valta valita eri laillisista vaihtoehdoista parhaiten hallinnonalaan sopiva, kuten Kiviniemi, Vehkamäki, Pöllä & Äijälä (2000, 64) toteaa. Viranomainen käyttää tuolloin tarkoituksenmukaisuus

harkintaa. Kyseinen harkinta tulee olla selkeästi, asiallisesti ja objektiivisesti perusteltu.

Taloudelliset realiteetit ja varsinkin julkisen talouden heikkenevä tila edellyttävät myös siviilikriisinhallinnan toimien olevan tehokasta ja laadullista. Siviilikriisinhallinnan asiantuntijoiden vuosibudjetti on 1,4 miljoonaa euroa, josta valitun ja missiolle lähetetyn erityisasiantuntijan kuukausittainen kustannus on 10 500 euroa (Paajala, 2016). Yhden koulutuspäivän hinnaksi on tulossopimuksessa vuodelle 2016 määritelty 375 euroa. Yhdenkin asiantuntijan epäonnistunut rekrytointi on Kriisinhallintakeskukselle tarpeeton ja kallis investointi. Huonolla rekrytoinnilla on myös pidemmälle ulottava seuraus; Suomalaisten asiantuntijoiden maine kriisinhallinnassa.

2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimustyöllä pyritään usein uuden tiedon löytämiseen tai olemassa olevien käsitysten, tietojen, totuuksien varmentamiseen (Likitalo ja Rissanen 1998, 6). Erittäin harvoin tutkija voi kuvitella löytäneensä jotain niin poikkeuksellisen uutta, että kukaan ei olisi aiemmin asiaan perehtynyt (Metsämuuronen 2001, 7).

En pyri tässä opinnäytetyössä kehittämään uutta vaan etsin mahdollisia ongelmakohtia nykyisessä käytännössä ja pyrin omalta osaltani vaikuttamaan siihen, että rekrytointiprosessi Kriisinhallintakeskuksessa on mahdollisimman laadukasta ja tehokasta siten, että mahdollisimman moni hakijoista on tyytyväinen rekrytointiprosessiin.

Yrityksen rekrytoinnin onnistumisen kannalta ei ole yhdentekevää, mitä hakijat puhuvat keskenään yrityksestä ja auki olevasta rekrytoinnista. Yritysten kannattaa yrittää stimuloida positiivista suusanallisesti leviävää tietoa aikaisessa vaiheessa rekrytointiprosessia, koska sillä on myönteisiä vaikutuksia

potentiaalisten hakijoiden kiinnostukseen ja hakemispäätökseen. (Van Hoya & Lievens 2009, 349.)

Hyvä työnantajakuva edistää paitsi yrityksen vastaanottamien työhakemusten määrää myös sitä, että saadut työhakemukset ovat laadukkaampia. Työnantajakuva siis kannattaa kehittää ja siitä kannattaa huolehtia, jotta voidaan parantaa mahdollisuuksia, että juuri omaan yritykseen valikoituvat työntekijöiksi ja -hakijoiksi parhaat osaajat (Lemmink, Schuijf & Streukens 2003, 3)

Analyysin painopiste keskittyy rekrytoinnin laatuun ja laatujohtamiseen. Analyysiosiossa arvioin, kuinka hyvin kriisinhallintakeskus on laadullisesti onnistunut, käyttäen arviointitutkimusta. Samalla arvioidaan kuinka hakijat ovat kokeneet kriisinhallintakeskuksen rekrytointiprosessin ja voidaanko prosesseihin vaikuttaa jollain tavoin.

Tutkimusaiheeseen perehtyminen alkaa yleensä kirjallisuuteen perehtymisellä. Kirjallisuuteen perehtyminen auttaa tutkijaa myös rajaamaan ja täsmentämään omaa tutkimusaihettaan. Kirjallisuuskatsausta ei tulisi vähätellä, koska sillä tavoin tutkija voi osoittaa sen, kuinka pitkäjänteisesti ja perusteellisesti työn tekijä on paneutunut työhönsä. (Soininen 1995, 50.)

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusongelmana voi olla jonkin toiminnan arvioiminen tai kehittäminen (Uusitalo 1991, 61). Kiehelän ja Raivion (Kiehelä & Raivio 1996, 35 – 39) mukaan tutkimusongelman tulee täyttää myös seuraavanlaisia kriteereitä: Tutkimusongelmaa tulee pystyä tutkimaan ja siitä on saatava luotettavia tuloksia, ongelmaan ei ole itsestään selvää vastausta, tutkimusta voidaan hyödyntää työyhteisössä, ongelma on ajankohtainen, tutkimuksesta ei muodostu kustannuksia. Tutkimusongelman täsmentämisessä ongelmalliseksi tulee kirjallisuuden löytäminen. Täsmentämisessä voidaan kuitenkin tukeutua keskusteluihin asiantuntijoiden kanssa (Uusitalo 1991, 58 – 59).

Tämän tutkimuksen tulee vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millainen on siviilikriisinhallinnan rekrytointiprosessi?
2. Onko prosessi läpinäkyvää ja tasapuolista?
3. Millä tavoin johtamisella voi muuttaa rekrytoinnin laatua ja läpinäkyvyyttä?
4. Onko siviilikriisinhallinnan rekrytointiprosessissa tarpeen tehdä muutoksia?

Käsitteiden määrittämisessä käytän Suomen siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 8/2014 dokumenttia.

Tutkimuksen liittyvät arviointihaastattelut tehtiin ainoastaan Afganistanin siviilikriisinhallinta operaatioissa työskenteleville, jotta kokemukset olisivat vertailtavissa helpommin. Tutkimusalueen ulkopuolelle jää sotilaallinen kriisinhallinta ja sen rekrytointiprosessi. Sivuan tutkimuksessa rekrytointiprosessia myös Suomessa toimivan Kriisinhallintakeskuksen ulkopuolelta, mutta tutkimuksen pääaiheena on nimenomaan siviilikriisinhallintakeskuksen rekrytointiprosessi Suomessa.

Tutkimuksessa arvioidaan rekrytointiprosessia eri rekrytoinnin tasoilla. Tutkimuksessa tarkastellaan myös eri Call for Contribution hakemusmääriä, kuinka moni on tullut valituksi, mikä on ollut sukupuolijakauma. Lopuksi vertaan neljän suurimman kontingentin hakemusmääriä ja valituksi tuloja.

2.1. Siviilikriisinhallinnan rekrytointi tutkimuskohteena

Suomi rekrytoi ensimmäiset poliisit Yhdistyneiden kansakuntien siviilipoliisioperaatioon vasta vuonna 1994, kun ensimmäiset suomalaiset poliisimiehet osallistuivat siviilipoliiseina YK-operaatioon Mosambikissa ja myöhemmin samasta vuodesta lukien entisen Jugoslavian ja Balkanin alueella toimineissa ja toimivissa operaatioissa.

Rekrytoinnista vastasi sisäasiainministeriön poliisiosaston poliisitarkastaja. Perusteita valituksi tulleista ei julkaistu, mutta suurin kriteeri lukuisten pätevien joukosta on ollut valitsijan subjektiivinen näkemys sopivimmasta. Läpinäkyvyydestä ei voitu puhua, koska joillekin juuri missiolta tullee saatettiin soittaa ja kysyä halukkuudesta lähteä uudelleen operaatioon laittamatta paikkoja edes avoimeksi kaikille halukkaille.

Kriisinhallintakeskukselle siviilipoliisien ja muiden kriisinhallintatehtäviin osallistuvien rekrytointi siirtyi vuonna 2007. Tutkimusaiheeni käsittelee siviilikriisinhallinnon rekrytointiprosessia ja analysointiaineisto perustuu siviilikriisinhallinta rekrytointiin EUPOL Afganistan operaatioon 2012 – 2014.

Suomea on kutsuttu rauhanturvaamisen suurmaaksi ja Suomi onkin osallistunut yhdistyneiden kansakuntien alaisuudessa erilaisiin rauhanturvaoperaatioihin lähinnä sotilaallisella alalla. Suomen liityttyä Euroopan Unioniin, Suomen painopiste muuttui enemmän Euroopan Unionin alaisiin operaatioihin. Joulukuussa 1999 Helsingin Eurooppa-neuvostossa sovittiin millä tavalla siviilikriisinhallintaa tullaan kehittämään.

Perinteisen sotilaallisen rauhanturvaamisen rekrytointi poikkeaa siviilikriisinhallinnan rekrytoinnista merkittävästi. Sotilaalliset rauhanturvatehtävät painottuvat nimensä mukaisesti sotilaallisen uhan käyttöön,

kun taas siviilikriisinhallinta keskittyy siviilihallinnon vahvistamiseen eri osa-alueilla.

Euroopan Unionin siviilikriisinhallinnan kehittäminen

Eurooppa-neuvostossa sovittiin 1999 EU:n siviilikriisinhallinnan kehittamisestä, joka johti siviilikriisinhallinnan painopistealueiden vahvistamiseen Feiran Eurooppa-neuvostossa 2000. Painopistealueiksi muodostui poliisitoimi, oikeusvaltion vahvistaminen, siviilihallinnon vahvistaminen kriisitilanteissa ja pelastustoimi. Myöhemmin mukaan liitettiin tarkkailu, tuki erityisedustajille ja siviilivalmiusryhmät.

Ensimmäinen siviilikriisinhallinta operaatio alkoi 2001 Bosnia Herzegovinassa, jolloin Yhdistyneiden Kansakuntien poliisioperaatio siirtyi EU:n vastuulle. Tämän jälkeen siviilikriisinhallinta operaatiot ovat lisääntyneet nopeasti.

Joulukuussa 2014 suomalaisia siviilikriisinhallinta-asiantuntijoita oli eri operaatioissa noin 144 henkilöä, joista 50 oli naisia. Tämän lisäksi Suomi lähettää vuosittain EU:n ja ETYJ:n vaalitarkkailuoperaatioihin yhteensä vajaat 100 henkeä. Suomi pyrkii kasvattamaan naisten osuutta siviilikriisinhallinnassa.

Suomi osallistuu kriisinhallinta operaatioihin EU:n lisäksi myös ETYJ:n, YK:n ja NATOn johtamiin siviilikriisinhallinta operaatioihin, mutta tässä tutkielmassa en puutu niihin, koska keskeisin toimija Suomen kannalta on Euroopan unioni.

Afganistanissa Suomen vahvuus on ollut vuosina 2012 – 2014 keskimäärin 35 henkilöä. Heistä moni on ollut siviilikriisinhallinnan tehtävissä jo useamman kerran. Usealle hakijalle rekrytointiprosessi ja valintakriteerit eivät ole kuitenkaan täysin selviä. Rekrytointiprosesseista ja niihin liittyvistä valinnoista on käyty keskustelua useammassakin tilaisuuksissa mm. Siviilikriisinhallinta ry. kokouksissa ja epävirallisissa tapaamisissa. Kaikki eivät ole kuitenkaan päässeet käymään noissa tilaisuuksissa ja kaiken tason kattava tietous ei ole välttämättä tullut esille.

Kriisinhallintakeskuksen rekryointistrategiassa mainitaan, että rekryointiin ja hyvään henkilöstöhallintoon kuuluu tasa-arvoisen henkilöstöpolitiikan luominen, millä taataan kaikille yhtäläiset mahdollisuudet siviilikriisinhallintatehtäviin pääsemiseksi. Rekryoinnissa avainasemassa ovat tasavertaisuus, avoimuus ja läpinäkyvyys. (Asiantuntijan opas, siviilikriisinhallinta 2015, 9.)

Rekryointiprosessin laadun ja läpinäkyvyyden takia onkin tärkeää saada selville millä kriteereillä henkilöitä valitaan eri tehtäviin ja kuinka laadullista prosessi on kokonaisuudessaan. Tässä tutkimuksessa käyn rekryointiprosessin mahdollisimman tarkasti läpi aloittaen Euroopan Unionin poliittisesta päätöksestä avata tai jatkaa siviilikriisinhallintamissiota, jatkaen Suomen ulkoministeriön päätökseen siitä mitä paikkoja Suomi avaa omille hakijoilleen, kuinka rekryointiprosessi etenee sisäasiainministeriössä ja kriisinhallintakeskuksessa aina hakijan valintaan esitettäväksi Civilian Planning and Conduct Capability (CPCC) ja edelleen haettuun siviilikriisinhallintamissioon.

2.2. Aiemmat tutkimukset

Ongelman tulee olla uusi ja sen tutkimisen tulee olla käytännössä mahdollista. Lisäksi sen on oltava muodoltaan selkeä ja yksiselitteinen (Soininen 1995, 64).

Rekrytoinnista on tehty lukuisia tutkimuksia muun muassa Savonia ammattikorkeakoulussa opinnäytetyö: Rekrytointiprosessi (Häkkinen, Pertti 2012), jossa hän kuvailee rekrytointiprosessilla kaikkia niitä osa-alueita, jotka kuuluvat henkilöstön hankintaan.

Aaltio-yliopiston kauppakorkeakoulussa maisterin tutkinnon tutkielma: Valitettavasti valinta ei tällä kertaa kohdistunut sinuun. Tutkimus kielteisistä rekrytointivastauksista osana rekrytointiprosessia ja työnantajabrändäystä (Kristiina Rembel 2012, 77), jossa tutkimustuloksissa esitetään, että ”Työnhakija on suuressa tiedonjanoissa työnhakuprosessin aikana eikä työnantajaosapuolen tule unohtaa tätä. ”*Pienetkin tiedonmuruset edistävät myönteistä työnantajakuvaa. Kun asioita ei yritetä peitellä vaan kerrotaan suoraan, hakija saa käsityksen, että yritys on rehellinen ja avoin. Yksi haastateltavista toisille useaan otteeseen huomionsa siitä, että hakijoiden tiedonjano on lisääntynyt selvästi viimeisen viiden vuoden aikana ja että yhä useammat hakijat haluavat lisätietoja, miksi heitä ei valittu haettuun tehtävään*”.

Lapin yliopistossa Pro Gradu-tutkielma: Rekrytoijan intuitio rekrytointiprosessissa: Fenomenologinen tutkimus (Lotta Löfberg 2014, 23), joka pohdinnassaan toteaa rekrytoijien suhteen intuitioon seuraavasti: ”*He luottavat intuitioonsa ja sen vuoksi antavat sen johdattaa myös työhaastattelun aikana. Vain äärimmäisen harvoissa tilanteissa rekrytoijien intuitio on johtanut harhaan.*” Näin ollen onnistunut rekrytointi ei ole ainoastaan mekaanista hakemusten käsittelyä.

Kriisinhallintakeskuksessa Olivia Šetkić on tehnyt tutkimuksen. Tutkimuksessa (Recruitment and Training in Civilian Crisis Management: Learning from the ECMM/EUMM Experiences, 21) hän toteaa, että rekrytointi tulisi suorittaa 3 – 4 kuukautta ennen toimialueelle siirtymistä, jotta rekrytoitu ehtii tutustua toimalueeseen.

Kriisinhallintakeskuksen tutkimusosastolta saadun tiedon mukaan siviilikriisinhallinnan rekrytointiprosesseista ei ole tehty aiempaa tutkimusta. Siviilikriisinhallinta operaatioista kotiutuvat joutuvat vastaamaan tyytyväisyyskyselyyn kriisinhallintakeskukselle, mutta kyselyssä ei käydä rekrytointiprosessia kovinkaan tarkasti.

Siviilikriisinhallinnan onnistumisesta Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa Laura Heinonen on tehnyt Pro Gradu-tutkielman: EU:n ja Suomen siviilikriisinhallinnan tavoitteet Afganistanissa: Saavutukset ja haasteet demokratisointiprosessissa, jossa hän toteaa *''Kansainvälisten ja valtionsisäisten ja alueellisten konfliktien vaikutukset kohdistuvat koko ajan enemmän siviiliväestöön, minkä vuoksi siviilikriisinhallinnan merkitys sotilaallisen kriisinhallinnan rinnalla on kasvanut.''* (Laura Heinonen 2012, 8).

2.4. Tutkimusmenetelmä ja aineisto

2.4.1. Metodologiset valinnat

Tutkimuksen metodologinen valinta määräytyy sen mukaan, mikä on tutkimusongelma ja miten tutkija haluaa lähestyä tutkimusongelmaa. Tämä alaluku käsittelee sitä, millä perusteella tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä valitaan.

Menetelmä eli metodi on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Metodien tutkimus on taas metodologiaa. Metodologiassa on kysymys menetelmäopillisista periaatekysymyksistä (Hirsjärvi ym. 2013, 183 – 184.)

Keskustelua käydään kahden paradigmalinjan kesken niiden paremmuudesta tai hyvydestä. Nämä paradigmalinjat ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen. Näiden molempien paradigmojen taustalla olevien filosofisten oletusten ymmärtäminen on tärkeää saavuttaakseen tehokkaan käytännön tutkimuksessaan. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen paradigma omaavat erilaisen ontologisen oletuksen todellisuuteen (Shadish, Cook ja Leviton 1991, 42.)

Kvantitatiivisen tutkimusotteen mukaan todellisuus on objektiivinen ja yhteneväinen, kun sen sijaan kvalitatiivisen otteen mukaan se on subjektiivinen ja moninainen. Totuus on kvalitatiivisessa paradigmassa saavuttamattomampi ja on olemassa montaa totuutta, jossa yksilöt ja ryhmät voivat muodostaa omat totuutensa. Hirsjärvi (2013) kertoo missä suhteessa kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen menetelmä eroavat toisistaan.

Epistemologisella tasolla kvantitatiivinen paradigma olettaa, että tutkimuksen kohde on tutkijasta riippumaton ja tulee vain löytää oikeat menetelmät tiedon löytämiseksi. Kvalitatiivisessa suuntauksessa tutkija on mukana luomassa

tutkimaansa kohdetta. Tutkija menee siinä lähelle tietolähdettä ymmärtääkseen tämän näkökantaa vastaanottaessaan sosiaalista tietämystä.

Ontologisesta ja epistemologisesta eroista johtuen kvantitatiiviseen ja kvalitatiivisiin tutkimuksiin liittyy metodologisia eroja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa deduktiivisessa prosessissa edetään yleisestä yksityiskohtaiseen, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa induktiivisessa prosessissa edetään yksityisestä yleiseen.

Ottaen huomioon mitkä arviointitutkijat ovat hyödyntäneet tällaisia menetelmiä, on ymmärrettävää, että tämä debatti on löytänyt tiensä arviointi kirjallisuuteen. Tämä tunnetaan suurena paradigma sotana (Gage 1989, 10.)

Paradigmaattisen päätöksenteon luonteen tunteminen auttaa arvioijia olemaan tietoisempi valitsemiensa metodologisista ennako-odotuksista ja paradigmaattisista olettamuksista, jotta he voivat tehdä joustavampia, hienostuneempia ja mukautuvampia valintoja (Patton 1988a, 119).

Shadish on erottanut arvioinnin käytännöissä kolme erilaista vaihetta arvioinnin teorioiden kehityksessä. Näistä ensimmäisessä on huomiota kiinnitetty tarpeeseen erottaa logiikka ja säännöt tieteellisestä metodista, jotta pystytään erottamaan toiminnan muutosten vaikutukset. Toisaalta jotkut ovat sitä mieltä, että arvioinnin tieteellinen asema tai määrittely on itsestään selvää. Näin ollen arviointitutkimuksessa on kvantitatiivisessa lähestymistavassa vallalla luonnontieteen paradigma (Clarke 1999, 36–38.)

Patton (1986) väittää että tavallisessa tutkimuksessa keskittyytään lisäämään jotain jo olemassa olevaan, ohjelman arviointi ryhtyy informoimaan päätöksistä, selventää vaihtoehtoja, vähentää epävarmuutta ja tuottaa tietoa ohjelmista ja menettelytavoista.

Kvantitatiiviset, pelkästään tilastoihin perustuvat tutkimukset voivat johtaa teknokraattisiin tuloksiin, jotka eivät aina tuota parasta tulosta ihmisen näkökulmasta. Kvalitatiivisin menetelmin tehdyt tutkimukset ovat ihmisläheisimpiä, jossa ihmisten tunteet, tarpeet ja toiveet huomioidaan.

Tässä tutkielmassa arvioidaan myös johtamisen vaikutusta laatuun. Arviointitutkimuksella ei ole omaa metodologiaansa:” se eroaa ei-arviointitutkimuksista kohteen tai tarkoituksen mukaan kuin suunnittelun tai toteutuksen.” (Suchman, E.A, 1967, 82.)

2.4.2. Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii objektiivisuuteen. Siihen liitetään myös luotettavuuden voimakas korostaminen (Soininen 1995, 34). Tieteen filosofiassa kvantitatiivinen tutkimus nojautuu positivismiin. Positivismi korostaa, että tieteen ja tutkimuksen tehtävänä on tutkia toistuvia, yhteisiä piirteitä. Tutkimustulokset ilmaistaan matemaattisessa muodossa; syy-seuraus-suhteet ovat oleellisia. Positivistisen tieteen metodi on selittävä ja arvovapaa (Likitalo ym. 1998, 8.) Creswell (1994) esittävät, että kvantitatiivinen tutkimusote etenee yleisestä yksityiskohtaiseen ja se etsii syy-suhteita, se pyrkii yleistysten avulla ennustamiseen, selityksiin ja ymmärtämiseen, ja pyrkimyksenä on reliäabeliuden ja validiuden kautta saavutettu tarkkuus ja luotettavuus.

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistoksi kelpaa periaatteessa kaikki havaintoihin perustuva informaatio, joka on mittauksen avulla muutettavissa numeeriseen muotoon (Alkula & Pöntinen 1994, 45). Vaikka tavoitteeksi onkin asetettava mahdollisimman reliäabeli mittausta, puutteellinen reliäabiliteetti ei välttämättä ole tutkimukselle tuhoisa (Uusitalo 1999, 84).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään strukturoituja kyselylomakkeita tai haastattelurunkoja, jotka ovat ennakolta määritelty ja joihin vastaukset sisällytetään.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskeisessä asemassa johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teorit, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, koejärjestelyjen ja aineistojen keruun suunnitelmat tarkoituksellisesti määrälliseen mittaamiseen, koehenkilöiden valinta, aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon, sekä päätelmien teko tilastolliseen analysointiin perustuen.

2.4.3. Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus viittaa sanaan ”laadullisuus”, joka voi antaa harhaanjohtavan kuvan kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Se voi antaa vaikutelman, että tutkimus olisi jollakin tavoin parempi kuin kvantitatiivinen tutkimus. Oli kyseessä sitten kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimus, niin tutkimuksella ei kuitenkaan voida saavuttaa absoluuttista totuutta.

Laadullisen tutkimuksen avulla tarkastellaan ihmisten käyttäytymistä heidän omasta näkökulmastaan. Päämääränä on ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen, heidän omien tulkintojensa ja tutkittavalle ilmiölle antamiensa merkitysten hahmottaminen. Tulokset ovat ”tiheää” kuvausta tutkittavasta ilmiöstä, tuloksia ei pyritä ensisijaisesti esittämään numeraalisesti. Tutkimusraportissa säilytetään tutkimuksen merkitysympäristö, josta aineisto on kerätty (<http://www.valt.helsinki.fi/blogs/laadtut/pyorala.htm>.)

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa. Siinä suositaan ihmistä tiedon keruun kohteena, käytetään induktiivista analyysia tavoitteena tarkastella aineistoa monitahoisesti, käytetään laadullisia metodeja aineiston hankinnassa, valitaan

kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, sekä käsitellään tapauksia ainutlaatuisina.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valitaan metodiksi kenties syvähaastattelu, joka sallii vastaajalle suuremman vapauden ja tällä tavoin pyritään saamaan tulossa, johon ennakko-odotukset eivät ole vaikuttamassa.

Kvalitatiivinen tutkimus etenee yksityisestä yleiseen, se on kiinnostunut useasta yhtäaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen, sen asetelma on muuttuva siinä, että sen luokat muotoutuvat tutkimuksen kuluessa, se on kontekstisidonnaista; siinä teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitellään suuremman ymmärtämisen toivossa, ja tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan verifioimalla.

Laadullisen tutkimuksen ydinalueita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset (Hirsjärvi ym. 2013, 232). Olen valinnut tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimusmenetelmän, johon olen lisännyt määrällisen tutkimusmenetelmän osia.

2.4.4. Haastattelu ja teemahaastattelu

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen ja tutkimuksen pohjaksi on valittu teemahaastattelu. Teemahaastattelun kysymysten pohjaksi on kerätty aineistoa kriisinhallinnan rekrytoinnin käytänteistä, joiden perusteella kysymykset on laadittu.

Teemahaastattelussa käytetään strukturoitua eli jäsenneilyä haastattelua, jossa kysymykset laaditaan etukäteen. (Niitamo 2000, 32 – 33.)

Jäsenneily eli strukturoitu haastattelu on tilanne, jossa haastateltavalta kysytään tarkoin ennalta suunnitellut kysymykset. Kysymykset ovat jaoteltu aihealueiden mukaan ja ne esitetään kaikille haastateltaville samassa muodossa. Jäsenneilyissä haastatteluissa voidaan käyttää tietynlaista haastattelurunkoa, juuri sen vuoksi että kysymysten muoto ei vaihdu, vaikka haastateltava vaihtuisi. Etuna tässä tekniikassa on se, että saatuja vastauksia on helppo vertailla. Heikkoutena puolestaan se, että haastattelu saattaa tuntua jäykältä sääntöjen toteuttamiselta, vastausten kirjaamiselta ja vuorovaikutus saattaa olla kylmää tai kokonaan puuttua haastattelun osapuolien väliltä. (Niitamo 2000, 32 – 33.)

Dexter kuvaa haastattelun olevan ”keskustelua, jolla on tarkoitus” (Dexter, L.A., 1970, 136), kun taas Lofland ja Lofland viittaa sen olevan ”ohjattua keskustelua” (Lofland, J. ja Lofland, L.H., 1984, 12).

Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun puoliväliin. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. (Hirsjärvi, S ja Hurme, H, 2008, 47). Haastattelu tapa eroaa tutkimushaastattelutavoista, siten, että haastattelijat ovat kokeneet tietyn tilanteen ja tutkija on selvittänyt alustavasti tutkittavan ilmiön rakenteita ja prosesseja. Näiden toimenpiteiden avulla tutkijalle on muodostunut tietynlaisia oletuksia tilanteen määräävien piirteiden seurauksista haastattelussa mukana olleille. Tämän jälkeen muodostuu haastattelurunko. Viimeisenä

vaiheena haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on analysoinut.

Avoimessa haastattelussa ollaan vielä lähempänä keskustelua eikä haastattelija ohjaa sitä kovinkaan paljoa. Tällainen haastattelu voi tulla kyseeseen sellaisessa tapauksessa, kun eri henkilöiden kokemukset vaihtelevat paljon tai kun tutkittavia on vähän. (Metsämuuronen 2006, 115.)

2.4.5. Tutkimusaineisto

On vaikeaa löytää arviointitutkimusta, jossa olisi käytetty ainoastaan yhtä tiedonkeruutapaa (Clarke, 1999, 67).

Aineisto koostuu tutkimushaastatteluista rekrytointiprosessin ja läpinäkyvyyden osalta prosessin eri tasoilla. Haastattelut tehtiin sekä henkilökohtaisesti, että sähköpostilla. Haastatteluun pyrittiin saamaan henkilöitä, jotka ovat olleet siviilikriisinhallintatehtävissä Afganistanissa vuosina 2012 – 2014, yksiköiden päälliköitä, joiden alaisuudessa on ollut suomalaisia, henkilöstötoimiston päällikkö, ulkoministeriön, sisäministeriön ja CMC edustajat.

Afganistanin operaatiosta otettiin vertailuun kyseiseltä ajanjaksolta neljän suurimman kontingentin hakijamäärät ja valitut. Suomesta saatiin hakijamäärät ja valituksi tulleiden määrät.

Tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivisen osion aineistona Suomen kriisinhallintayksiköltä saatuja tilastoja hakijamääristä ja valinnoista vuosina 2013 – 2014. Tilastot kolmen suurimman maan hakijamääristä on saatu EUPOLin henkilöstötoimistosta. Kvalitatiivisen osion tutkimusaineisto muodostuu Afganistanissa ja Suomessa tehdyistä teemahaastatteluissa.

2.4.6. Haastateltavien valinta

Haastatteluun on valittu kymmenen hakijaa, jotka ovat päässeet Afganistanin siviilikriisinhallintaoperaatioon Kriisinhallintakeskuksen rekrytoimana. Lisäksi on haastateltu EUPOL operaation henkilöstöpäällikköä, sisäasiainministeriön erityisasiantuntijaa, kriisinhallintakeskuksen henkilöstöpäällikköä. Otos koskee vain 2012 – 2014 Afganistanin EUPOL operaation kanssa tekemisissä olleita. Mukana on myös henkilöitä, jotka eivät ole tulleet valituiksi aiemmilla kerroilla, mutta ovat päässeet Afganistanin operaatioon.

3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1. Laatujohtaminen ja prosessien laatu

Laatujohtaminen on käänös englannin kielen sanoista *Total Quality Management* (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 27). Quality viittaa laatuun ja samalla asiakkaiden rooliin laadun määrittäjinä. Total Quality viittaa laadun totalisuuteen, jolloin laatua valvotaan ja kehitetään prosessien jokaisella osalla, aina johtamisesta lopputuotteeseen asti. Management korostaa johdon hyväksyntää laadun kehittämiseksi. Laadun käsitettä on entisestään laajennettu. Laatu sisältyy myös johtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja organisaation kehittämiseen. (Lecklin 2002, 17.)

Laadun käsite on muuttunut alkuperäisestä tuotteen virheettömyydestä kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi (Silen 1998, 13). TQM -oppi on filosofia, joka pyrkii parantamaan tuotteiden lisäksi elämää. Nimensä mukaisesti oppi edellyttää kokonaisvaltaista muutosta yrityksen kulttuurissa. Viimekädessä vastuu laadunkehittämisestä kuuluu Demingin (1986) mukaan organisaation johdolle, mutta hän korostaa koko henkilöstön osuutta.

Laatu syntyy työpaikan hyvästä ilmapiiristä ja oppimisesta. Koulutus ja työntekijöiden osaaminen on kehityksen perusta. Demingille (1986) työntekijä on luonnostaan aktiivinen ja luova. Organisaation pitää poistaa esteet tämän luovuuden toteutumiseksi.

Laadulle on tieteellisessä kirjallisuudessa luotu oletuksia, joita on neljää erilaista (Juran 1988, Ishikawa 1985, Deming 1986). Ensimmäinen oletus laadusta on se, että sen on oltava halvempaa kuin huonon työnlaadun. Toisena oletuksena on se että työntekijät luonnostaan haluavat tehdä hyvää työtä ja ovat aloitteellisia, jotta työtä voi parantaa. Tähän heille tulee tarjota työkalut, koulutusta ja mahdollisuudet, joita tarvitaan laadun parantamiseen. Lisäksi työnjohdon tulee olla kiinnostunut parannuksista.

Deming (1986) pitää kolmantena oletuksena sitä, että organisaatiot ovat itsenäisesti toimivia yksiköitä, joiden ongelmat tulee käsitellä jokaisella relevantilla tasolla yhtenäisesti, kun taas Ishikawa (1985) on vähemmän järjestelmä suuntautunut. Hänen mielestään rajat ylittävien toimintojen ei tulisi asettaa yleisiä ohjeita, vaan jokaisen yksikön tulisi asettaa omat päämääränsä käyttäen omaa tavoitteenasettelua.

Viimeinen oletamus koskee ylempää johtoa. Laatu on lopulta ja vääjäämättä ylempään johdon vastuulla. Ylempi johto luo organisaation järjestelmän ja päättää kuinka tuotteet ja palvelut on suunniteltu ja tuotettu. Tuotteen laadun parantamisen prosessin tulee alkaa johdon omasta sitoutumisesta kokonaisvaltaiseen laatuun.

Juranin (1988) mukaan perinteinen laadunhallinta on epäonnistumisen eliminointia sekä ideassa ja tuotteessa, palveluissa ja prosesseissa.

Deming (1986) ja Ishikawa (1985) toteavat, että organisaatioiden ensisijainen tarkoitus on pysyä mukana liiketoiminnassa, siten että ne voivat edistää yhteisön vakautta, tuottaa tuotteita ja palveluja, jotka ovat hyödyllisiä asiakkaille ja tarjoavat puitteet organisaation jäsenien kasvulle ja tyytyväisyydelle.

Johtaminen on olennainen osa organisaation toimintaa. Johtaminen vaikuttaa henkilöstön toimintatapoihin, organisaation ulkoiseen kuvaan ja organisaation tuloksellisuuteen.

Laatujohtaminen on hyvää ja korkeatasoista johtamista, jonka avulla asiakastyytyväisyys paranee ja organisaation kehitys ja kilpailukyky on turvattu. Laatujohtamisen avulla kehitetään organisaation henkilöstön osaamista, motivaatiota ja organisaatiolle kehitetään kaiken toiminnan kattavat tehokkaat ja laadukkaat prosessit. Laatujohtamisen tulee olla osana yrityksen toimintastrategiaa ja laatua ei tulekaan nähdä erillisenä johdettavana asiana vaan sen tulee olla osana jokapäiväistä johtamista.

Prosessien johtaminen kuuluu osana laatujohtamiseen. Prosessien johtamisella tavoitellaan nykyisten prosessien tehostamista siten, että prosessin eri vaiheisiin kuluisi entistä vähemmän aikaa. Prosessien kehittäminen on perinteisesti ollut johdon tehtävä, mutta uusien johtamismallien myötä myös työntekijöitä on otettu prosessien kehittämiseen mukaan. Varsinaiset ylemmän tason prosessit eivät näy kansalaisille, mutta alemman tason prosessien tehostaminen vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen.

Prosessien kuvaukset ovat tärkeä osa laatujohtamista. Koko toiminta nähdään prosesseina ja tärkeimmät, eli avainprosessit, on yksityiskohtaisesti kuvattu prosessikaavioiden avulla. (Lecklin 2002, 33.)

Laadunjohtaminen on osa yrityksen johtamista. Laadunjohtamiseen voidaan käyttää erilaisia laatujohtamismalleja ja mittareita. Niiden tarkoituksena arvioida prosesseja, tulosta ja asiakastyytyväisyyttä. Laatujohtaminen on prosessi, jossa tunnustetaan ja johdetaan toimintoja, joilla saavutetaan organisaation laatuavoitteet.

Laatujohtaminen käynnistyy, kuten monet muutkin prosessit, tilannekartoituksella. Tilannekartoituksessa selvitetään toiminnan lähtötilanne ja tulevaa päätöstä varten kirjataan keskeiset asiat. Laatujohtamista tulee organisoida, yleensä toimintaa varten perustetaan laatujohtoryhmä tai laaturyhmä. Laaturyhmässä tulee olla ryhmänjohtaja tai projektipäällikkö, jonka tehtävänä on huolehtia projektin etenemisestä aikataulussa. Hänen tulee olla myös perehtynyt laatujohtamiseen ja laatujohtamisen keskeisiin menetelmiin.

Laaturyhmä jaottelee alkukartoituksen perusteella löydetyt kehittämiskohteet eri kategorioihin niiden vaikuttavuuden mukaan. Kehittämiskohteilla tulee olla selkeä mitattavissa oleva tavoite. Tavoitteet voidaan jakaa osatavoitteisiin, jotka tulee saavuttaa ennen kuin kokonaistavoite täyttyy.

Tavoitteiden saavuttamiseksi määritetään toimenpiteet, toimenpiteiden vastuuhenkilöt ja aikataulu.

Prosessien tehokkuuden jahtaamisessa tulee ottaa huomioon, kuinka hyvin organisaation on valmis ottamaan uudet proselit käyttöönsä. Ulrich, Von Glinow ja Jick (1993) huomauttavat, että organisaatioilla, jotka luottavat voimakkaasti ulkopuoliseen vertaisanalyysiin löytääkseen ylivoimaisen työprosessin, on yleensä vaikeuksia implementoida prosessit omaan organisaatioonsa.

3.2. Käsitteet

Siviilikriisinhallinta

Siviilikriisinhallinta on nimikkeenä ja toimintana Suomessa verrattain uusi. Aiemmin Suomi on lähettänyt rauhanturvatehtäviin henkilöstöä ja rekrytointi on tapahtunut puolustusministeriön kautta. YK-koulutuskeskus Niinisalossa on toiminut koulutuksen ja varustamisen osalta käytännön toteuttajana. Suomalaisia siviilihenkilöitä on ollut eri organisaatioissa mukana erilaisissa tukitoiminnoissa, mutta he ovat olleet suoraan omien organisaatioidensa rekrytoimia.

Siviilikriisinhallinnalla tarkoitetaan poliisitoimen, oikeusviranomaisten ja syyttäjälaitoksen, rajaturvallisuuden, tullihallinnon, vankeinhoitosektorin ja muun hallinnon kehittämistä tai laajaa kohdemaan turvallisuussektorin uudistamista; toimia joilla pyritään vakauttamaan maailman konfliktialueita. Kansainväliseen siviilikriisinhallintatoimintaan osallistumalla vahvistetaan sisäasiainhallinnon alaan kuuluvia valtion ydin- ja perustoimintoja. Kriisinhallinta voidaankin nähdä jatkumona, johon kuuluu toiminta konfliktin estämiseksi, konfliktin aikainen kriisinhallinta sekä yhteiskunnan jälleenrakentaminen (Jortikka-Laitinen 2006, 118).

Sisäministeriö vastaa siviilikriisinhallinnan kansallisten valmiuksien ylläpidosta kehittämisestä ja koordinoinnista. Kansallisten valmiuksien operatiivisesta kehittämisestä vastaa Kriisinhallintakeskus (CMC Finland).

Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi ei ole ainoastaan yksi tapahtuma, vaan se on jatkumo erilaisia vaiheita muodostaen rekrytointikokonaisuuden. Rekrytointiprosessi tarkoittaa kaikkia niitä tapahtumia, joiden seurauksena yritys pystyy toteuttamaan onnistuneen henkilövalinnan (Häkkinen 2012, 8; Koivisto 2004, 23).

Kriisinhallintakeskus (Crisis Management Centre Finland - CMC Finland)

Sisäministeriön alainen kriisinhallintakeskus vastaa kaikista kansallisiin valmiuksiin liittyvistä operatiivisista tehtävistä. Kriisinhallintakeskuksen päätehtäviä ovat asiantuntijoiden koulutus kansainvälisiin siviilikriisinhallinta- ja rauhanrakentamistehtäviin, asiantuntijoiden rekrytointi, henkilöstöhallinto operaatioiden aikana, logistisista ja materiaalisista valmiuksista vastaaminen sekä alaan liittyvä tutkimustoiminta. ([http://www.intermin.fi/fi/turvallisuus/siviilikriisinhallinta.](http://www.intermin.fi/fi/turvallisuus/siviilikriisinhallinta))

Siviilikriisinhallintaoperaatio

Siviilikriisinhallintaoperaatiot toimivat kriisialueilla ja sellaisilla alueilla, joilla yhteiskunnan keskeisimmät toiminnot kaipaavat ulkopuolista vahvistusta. Siviilikriisinhallinnan keskeisiä toiminta-aloja ovat poliisitoiminnan, oikeuslaitoksen, rajavartioston, tullilaitoksen, vankeinhoitolaitoksen sekä muun hallinnon kehittäminen.

Operaatioiden tehtävät voivat koskea myös rauhan- tai tulitaukosopimusten valvontaa sekä vähemmistökyseisten ja demokratian edistämistä. Yhä useammin kyse on myös kohdemaan turvallisuussektorin (armeija, poliisi, rajavartiolaitos, tulli, jne.) laajemmasta uudistamisesta.

Toiminta ulottuu tarkkailu- ja koulutustehtävistä eri viranomaistoimintojen, kuten poliisin tai oikeuslaitoksen tehtävien sijaistamiseen. EU:n osalta tällaista

sijaistamista, eli ns. toimeenpanevia valtuuksia, on käytetty ensimmäistä kertaa EULEX Kosovo -oikeusvaltio-operaatioissa, joka käynnistyi vuonna 2008. Operaatioissa toimijoina ovat esimerkiksi poliisit, tuomarit, syyttäjät, vanginvartijat, rajavartijat, tulliviranomaiset, ihmisoikeus- ja tasa-arvoasiantuntijat tai hallintoasiantuntijat.

Siviilikriisinhallinnan pääasiallinen toimintamuoto on siviiliasiantuntijoiden lähettäminen Euroopan unionin ja kansainvälisten järjestöjen operaatioihin.

Ulkoasiainministeriö vastaa siviilikriisinhallinnan poliittisesta ohjauksesta ja päättää niistä operaatioista, joihin suomalaiset asiantuntijat osallistuvat. Osallistumisesta koituvat kulut katetaan ulkoasiainministeriön budjetista. Sisäasiainministeriö vastaa Suomessa siviilikriisinhallinnan kansallisten valmiuksien ylläpitämisestä, kehittämisestä ja koordinoinnista. Työnjako perustuu vuoden 2005 alussa voimaanastuneeseen lakiin siviilihenkilöstön osallistumisesta.

Seuraavassa kuvassa esitellään ne kriisinhallintaoperaatiot, joihin Suomi osallistuu

SUOMALAISET ASIANTUNTIJAT MAAILMALLA FINNISH EXPERTS IN THE WORLD

ASIANTUNTIJOITA
CIVILIAN CRISIS MANAGEMENT EXPERTS **134** Miehiä **85** Naisia **49**
Men Women

SISÄMINISTERIÖ
MINISTRY OF THE INTERIOR
37 Poliisi / Police
11 RVL / Border Guard
5 SM muu / Mol other

OIKEUSMINISTERIÖ
MINISTRY OF JUSTICE
1 Tuomari / Judge
1 Syyttäjä / Prosecutor
2 Vankeinhoito / Penitentiary
3 OM muu / Mol other

ULKOASIANMINISTERIÖ
MINISTRY FOR FOREIGN AFFAIRS
4 UM / MFA

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
MINISTRY OF FINANCE
5 Tulli / Customs
10 Muu julkishallinto /
Other public administration
48 Muu (yksityinen sektori) /
Other (private sector)
7 Kansalaisjärjestö / NGO

SIHTEERISTÖT / SECRETARIATS

4 Euroopan neuvosto / Council of Europe
1 Euroopan komissio / European Commission
2 EEAS/CPD
1 EEAS/ESDC
1 ETYJ HCNM sihteeristö / OSCE Secretariat HCNM
1 NATOn sihteeristö / NATO Secretariat
3 ETYJin sihteeristö / OSCE Secretariat

EUROOPPA JA KAUKASUS EUROPE AND EAST CAUCASUS

Bosnia ja Hertsegovina / Bosnia and Herzegovina

1 OSCE

1 EUSR

Georgia / Georgia

21 EUMM

Moldova/Ukraina / Moldova/Ukraine

6 EUBAM

Ukraina / Ukraine

2 EUAM Ukraine

19 OSCE Special Monitoring Mission

4 OSCE Observer Mission

Kosovo / Kosovo

19 EULEX

2 OSCE

1 EUSR

AFRIKKA / AFRICA

Libya / Libya

4 EUBAM

Djibouti / Djibouti

3 EUCAP NESTOR

Mali / Mali

1 EUCAP Sahel Mali

AASIA / ASIA

Afganistan / Afghanistan

30 EUPOL

2 ISAF

1 UNAMA

Tajikistan / Tajikistan

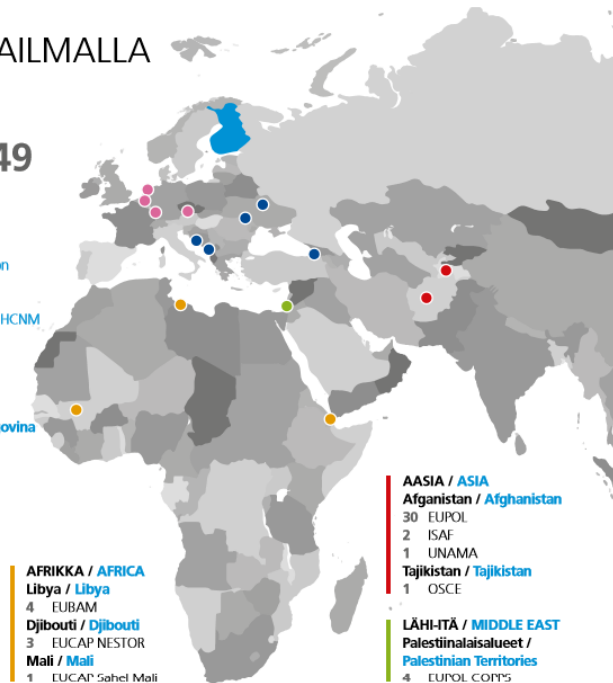
1 OSCE

LÄHI-TÄ / MIDDLE EAST

Palestiinalaisalueet /

Palestinian Territories

4 EUPOL COMPS



Kuva 1

Lähde: Kriisinhallintakeskus

Kriisinhallintakeskuksen vuoden 2014 vuosikertomuksen mukaan asiantuntijataso oli vuoden 2014 lopussa 134 (49 naista, 85 miestä). Asiantuntijoita työskenteli vuoden 2014 aikana 20 eri operaatiossa, mukaan lukien 11 EU:n siviilikriisinhallintaoperaatiota.

Naisten määrä oli 2014 loppuvuodesta 37 %. Hakijoista vain noin kolmannes on naisia, mutta huomattavaa on, että heidän valintaprosenttinsa on miehiä korkeampi, noin 46 %.

Operaatioiden avaaminen

Uuden kriisinhallintaoperaation avaamisen harkinta alkaa siitä, että jossain päin maailmaa on sellainen kriisi, johon tarvitaan kansainvälisen yhteisön apua. Yleensä kyseessä on tilanne, jossa yhteiskuntarakenne on joko romahtanut ja vaatii uudelleen rakentamista tai olemassa oleva yhteiskuntarakenne tarvitsee kansainvälisen yhteisön apua yhteiskuntarakenteen nykyaikaistamisessa.

Uuden operaation perustaminen Euroopan Unionin johdolla vaatii, että EU tunnistaa kriisiin, jonka ratkaisuun sillä on poliittinen tarve. Poliittisen päätöksenteon jälkeen aloitetaan varsinaisen operaation perustaminen.

Voimassa olevien operaatioiden rekryointitarve riippuu usein siitä, missä vaiheessa operaation elinkaari on menossa. Operaatioiden tarkoitus on olla voimassa vain tietyn ajan, jonka lopussa operaation henkilökuntaa aloitetaan supistamaan ja vastaavasti operaation alkuvaiheessa henkilöstömäärää lisätään.

Euroopan Unionin päätöksentekorakenne siviilikriisinhallinnassa

Euroopan Unioni on erittäin laaja organisaatio, jonka toimialaan kuulu useita kymmeniä erilaisia toimielimiä ja niiden alaisuudessa toimivia virastoja. Keskityn tässä tutkielmassa Euroopan ulkoasianhallintaan ja sitä kautta siviilikriisinhallintaan Euroopan Unionissa. Olen käyttänyt lähdeaineena Europe's New Training Initiative for Civilian Crisis Management (ENTRI) julkaisemaa teosta In Control, sekä Euroopan Unionin eri internet sivustoja.

Euroopan Unionin ulkopolitiikkaa ohjataan Euroopan neuvostosta ja sen määrittelystä huolehtii ulkoasiainneuvosto, joka koostuu jäsenmaiden ulkoministereistä. Ministerit kokoontuvat kerran kuussa. Euroopan Unionin ulkopolitiikka, strategiat, keinot ja operaatiot valvoo European External Action Service eli Euroopan ulkosuhdehallinto.

Siviilikriisinhallinta kuuluu osana Euroopan Unionin ulko- ja turvallisuuspolitiikkaan (CFSP) ja yhteiseen turvallisuus ja puolustuspolitiikkaan (CSDP). CSDP pyrkii vahvistamaan EUn ulkoista kykyä toimia konfliktin ehkäisyssä ja kriisinhallinnassa kehittämällä siviili- ja sotilaspuolen valmiuksia

Euroopan ulkosuhdehallinnolla on neljä avainaluetta: tasapainon turvaaminen, ihmisoikeuksien ja demokratian edistäminen, vaurauden levittäminen ja laillisuusperiaatteiden ja hyvän hallintotavan tukeminen ja vahvistaminen. Euroopan Unionilla ei ole ministereitä, joten ulkoministerin vastaista tehtävää eli ulkosuhdehallintoa, johtaa ulkoasiain edustajana niin sanottu korkea edustaja (High Representative).

Korkean edustajan vastuulla ovat kriisinhallinta- ja suunnitteluosasto (CMPD) ja siviilialan suunnittelusta ja toteutuksesta vastaava yksikkö (CPCC). CMPD:n vastuulla on Euroopan Unionin siviilikriisinhallinnan uusien operaatioiden strateginen suunnittelu, koulutus sekä sopimukset kolmansien maiden kanssa. CPCC vastaa operaatioiden operatiivisesta toiminnasta ja operaatioiden johtamisesta.

Siviilikriisinhallintakomitea (CIVCOM) valmistelee ja käsittelee poliittisten ja turvallisuusasioiden komitealle (PSC) siviilikriisinhallintaa koskevat asiat. CIVCOMissa on yksi edustaja jokaisesta jäsenmaasta. Jäsenet on otettu eri ministeriöistä, kuten ulko-, sisä-, ja oikeusministeriöistä.

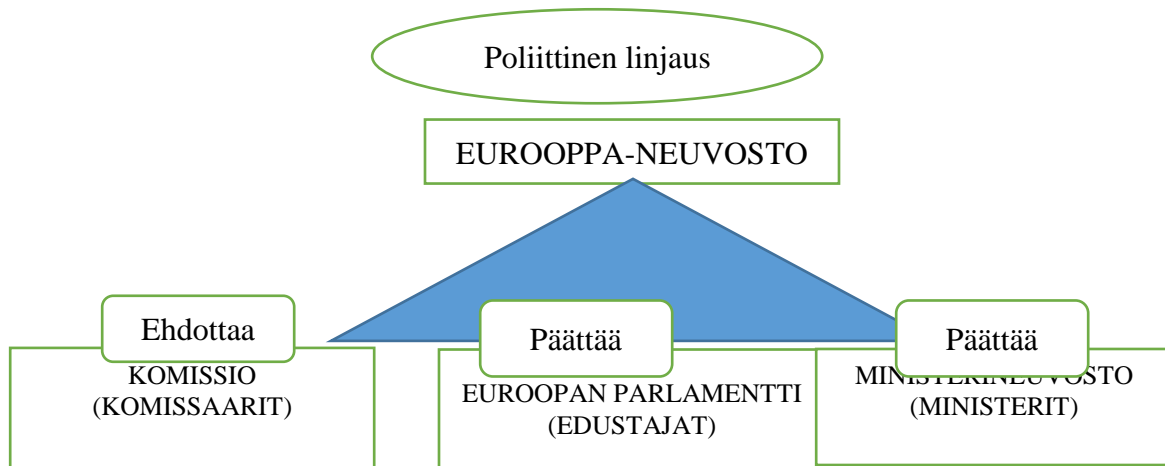
EU:n ulkoasioiden ja turvallisuuspolitiikan korkean edustajan johdolla toimiva ulkoasiainneuvosto tekee siviilikriisinhallintaa koskevat poliittiset päätökset. PSC avustaa ulkoasioiden neuvostoa asioiden valmistelussa ja huolehtii neuvoston johdolla kriisinhallintaoperaatioiden poliittisesta valvonnasta.

Eurooppa-neuvosto määrittelee EU:n poliittisen suunnan ja prioriteetit. Se ei kuulu EU:n lakisäätäviin toimielimiin, joten se ei neuvottele eikä hyväksy EU-

lainsäädäntöä. Sen sijaan Eurooppa-neuvosto määrittelee EU:n poliittisen ohjelman. (<http://www.consilium.europa.eu/fi/european-council/>.)

Euroopan komissio, Euroopan unionin neuvosto eli ministerineuvosto ja Euroopan parlamentti ovat keskeisimmät toimielimet EU:n päätöksenteossa. Komissio valmistelee ja ehdottaa uutta lainsäädäntöä, mutta varsinainen päätöksenteko tapahtuu neuvostossa ja parlamentissa.

(<http://www.eurooppatiedotus.fi/public/default.aspx?contentid=267560#.Vs6fWI9OLIU>.)



Kuvio 1

Sen jälkeen, kun toimenpiteitä vaativa operaatio on tunnistettu, niin Euroopan ulkosuhdehallinto (The European External Action Service, EEAS), joka koordinoi Euroopan ulkopuolista toimintaa kriisinhallinnassa, aloittaa operaation aloittamisen käytännön järjestelyt.

3.2.1. Paikkojen avaaminen siviilikriisinhallintatehtäviin

Hakemusprosessi käynnissä oleviin operaatioihin käynnistyy, kun operaatio ilmoittaa EEAS / CPCC kuinka monta ja minkä tasoista asiantuntijaa se tarvitsee seuraavassa hakemuskierroksessa, joka on nimeltään Call for Contribution. EEAS/CPCC hyväksyy operaation esittämän esityksen. Tämän jälkeen se ilmoittaa jäsenmailleen avoimista tehtävistä.

Ulkoasiainministeriö vastaa siviilikriisinhallinnan poliittisesta ohjauksesta ja päättää, mihin operaatioihin suomalaiset asiantuntijat osallistuvat ja kuhunkin operaatioon lähetettävästä asiantuntijamäärästä.

Ulkoasiainministeriö tekee kansallisen poliittisen päätöksen siitä, että osallistuuko Suomi sille esitettyihin operaatioissa avoimiin oleviin tehtäviin. Avoimet tehtävät tulevat ulkoministeriön UM/POL-10 osastolle, joka päättää Suomen osallistumistasosta. Päätökseen vaikuttavat ulko- ja turvallisuuspoliittiset perustelut ja sisäisen turvallisuuden huomioiminen. Päätöksessä tarkastellaan myös kotimaan valmiuksien resurssit.

Suomessa sisäministeriö vastaa siviilikriisinhallinnan kansallisten valmiuksien ylläpitämisestä, kehittämisestä ja koordinoinnista. Suomen näkyvyyden ja osallistumisen vahvistamisen kannalta riittävän asiantuntijareservin rakentaminen ja rekrytointi ovat keskeisimpiä kotimaan valmiuksien tehtäviä.

Sisäministeriö koordinoi siviilikriisinhallinnan valmiuksien yhteensovittamiseen liittyviä asioita Suomessa eri hallinnonalojen välillä. Läheisiä yhteistyökumppaneita ovat: Kriisinhallintakeskus, poliisi ja rajavartiolaitos sisäministeriön hallinnonalalla sekä ulkoasiainministeriö, oikeusministeriö, puolustusministeriö ja kansalaisjärjestöt.

3.3. Rekrytointi

Rekrytointiin kuuluu kaikki ne toimenpiteet, joilla on tarkoitus hankkia yritykseen sen toiminnan kannalta kulloinkin tarvitsema henkilöstö (Helsilä 2009, 18).

Rekrytointi tarkoittaa työntekijän hakemista avoimena olevaa työtehtävää varten. Rekrytointiin liittyviä toimenpiteitä ovat mm. työpaikkailmoituksen julkaiseminen, hakemusten käsittely, haastattelut, testaus ja henkilön valinta. Rekrytointia voivat suorittaa työnantajat itse tai se voidaan ulkoistaa toiselle taholle, yleensä rekrytointiyritykselle.

Rekrytoinnit voivat olla organisaatiolle yksi suurimmista investoinneista. Parhaimmillaan rekrytointi voi johtaa pitkäaikaiseen työsuhteeseen ja työnhakija pääsee tekemään sellaista työtä, josta hän nauttii. Siviilikriisinhallinnan rekrytoinneissa ei ole kuitenkaan kyse pitkäaikaisesta yhtäjaksoisesta työsuhteesta, mutta onnistunut siviilikriisinhallinta rekrytointi voi johtaa useampaan muutaman vuoden kestävään työsuhteeseen.

Virherekrytoinnin kustannusten puolestaan on oletettu olevan eri arvioiden mukaan joistakin kymmenistä tuhansista aina satoihin tuhansiin euroihin saakka. Työntekijälle virherekrytointi on pahimmillaan asia, joka vaikuttaa mm. jaksamiseen ja sosiaalisiin suhteisiin myös työajan ulkopuolella.

Onnistunut rekrytointi vaatii rekrytoijan sekä työnhakijan välillä avointa keskustelua. Lisäksi rekrytointi vaatii suunnittelua, aikatauluttamista, aikataulun hallintaa, viestintää, useita keskusteluja sekä päätöksentekokykyä.

4. REKRYTOINTIPROSESSI

Useampi määräaikainen tai vakituinen työsuhde alkaa työpaikan avaamisella ja siihen sopivan työntekijän etsinnällä. Työntekijän etsintää kutsutaan rekrytoinniksi ja siihen liittyviä toimenpiteitä rekrytointiprosessiksi. Rekrytointiprosessin tulisi olla mahdollisimman sujuvaa ja läpinäkyvää jotta rekrytointiosapuolille, työnantajalle ja hakijalle jäisi mahdollisimman positiivinen kuva rekrytointiprosessista.

Uuden työntekijän rekrytoiminen on organisaatiolle erittäin suuri päätös, jonka vaikutukset kestävät hyvin pitkään. Organisaation kehittyminen ja menestyminen ovat suorassa yhteydessä henkilöstön motivaation sekä osaamisen kanssa. Mitä enemmän osaamista ja motivaatiota työntekijöillä on kehittämistä kohtaan, sitä paremmat edellytykset organisaatiolla saavuttaa tavoitteensa (Viitala 2007, 243; Cowling 1990, 41). Rekrytointi ei ole demokraattinen päätös. Hakemuksia yhteen työpaikkaan voi tulla kymmeniä, ellei peräti satoja, mutta vain yksi valitaan. (Syrjänen 2006, 148.)

Rekrytointiprosessi alkaa työnantajan antamalla tehtävällä, jolla kartoitetaan tarve uudelle rekrytoinnille. Rekrytoijan tehtävä on tehdä työpaikkailmoituksesta mahdollisimman houkutteleva, jotta työnhakijat tarttuisivat siihen. Tämän jälkeen työnhakijat hakevat paikkaa hakemuksen sekä ansioluettelon (CV) kanssa. Ansioluettelon tavoitteena on kertoa hakijan tiedot ja elämäнкulku tiivistettynä. Jokainen osio ansioluettelossa kertoo tiettyjä asioita henkilöstä.

Ansioluettelo muodostaa rekrytoijalle ensimmäisen mielikuvan, jolloin hakijalla on mahdollisuus erottautua joukosta. Hakemus ja ansioluettelovaihe rekrytointiprosessissa on erittäin tärkeä, sillä tässä vaiheessa pelkkien papereiden perustella hakijoita jo karsitaan. Jos henkilö täyttää hakemuksensa huolimattomasti, kehuu liikaa itseään, on vaatimaton, epäjohdonmukainen tai salailee jotain niin nämä seikat voivat olla syitä hakijoiden karsimiselle. (Markkanen 2002, 45-47.)

Yleensä ansioluettelon pituus on 1 – 2 sivun mittainen kuvaus hakijan elämän kulusta aikajärjestyksessä. Kansainvälisiin yrityksiin ja organisaatioihin (mm. EU, YK ja niiden alaiset organisaatiot) haettaessa pitää yleensä olla huomattavasti yksityiskohtaisempi (3 – 4 sivua) kuin kotimaisiin organisaatioihin haettaessa. (Kauhanen 2007, 79.)

Prosessia voidaan kuvata seuraavanlaisena jatkumona, joka sopii lähes jokaiseen rekrytointiin.



Kuvio 2

Valtionhallintoon hakeutuville rekrytointiprosessi on vielä määrämuotoisempi prosessien osalta. Valtionhallinnon virkaan nimityksissä valmistautumisvaiheessa noudatetaan yleisiä nimitysperusteita, jotka säädetään perustuslaissa (731/1999), sekä kelpoisuusvaatimuksia, kielitaitoa, nimitystoimivaltaa, viranhakumenettelyä ja määrääjäksi nimittämistä koskevia

säännöksiä. Hakumenettelyä koskevat säännökset ovat valtion virkamiesasetuksessa

Kaikkia virkoja koskevat nimitysperusteet säädetään perustuslain 125 §:n 2 momentissa. Nämä ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto.

Säädettyihin kelpoisuusvaatimuksiin kuuluvat yleiset kelpoisuusvaatimukset, kielitaito ja erityiset kelpoisuusvaatimukset. Säädettyjen kelpoisuusvaatimusten tulee pääsääntöisesti olla täyttyneinä hakuajan päättyessä. Vain kielitaito voidaan osoittaa hakuajan päätyttyä, jollei se viivytä asian käsittelyä. (Laine & Äijälä 2013, 25 -28.)

Tästä eteenpäin prosessi seuraa hyvin pitkälti samaa kaavaa kuin edellä on kuvattu. Ainoana poikkeuksena on se, että valtionhallintoon nimitettävistä henkilöistä tulee laatia nimitysmuistio, jossa verrataan hakijoita keskenään ja ilmoitetaan ne perusteet, jolla perusteella henkilö on valittu.

4.1. Valittavan henkilön profiilin määrittely

Rekrytoinnin yksi ratkaisevimmista työvaiheista on henkilöprofiilin määrittely ja se on hyvä päivittää heti rekrytoinnin alkuvaiheessa. Varsinkin uuden rekrytoinnin onnistumiseen saattavat vaikuttaa pienetkin eroavaisuudet aikaisempaan rekrytointiin verrattuna. Jokaisella muutoksella, vaikka se olisikin pieni, saattaa olla suora vaikutus siihen minkälainen henkilö kannattaa rekrytoida. Tätä kutsutaan myös tehtävään speksaukseksi, jossa rekrytoija luo itselleen kuvan millaista henkilöä ollaan rekrytoimassa.

Henkilöprofiilin muodostetaan sovittamalla yhteen tehtävänkuva, tehtävän toimintaympäristön ja yrityksen tavoitteiden kautta. Henkilöprofiilin ei kannata luoda sellaisia kriteereitä, joilla ei ole vaikutusta tehtävässä menestymiseen.

4.2. Rekrytoinnin aikatauluttaminen

Rekrytointiin tulisi varata riittävän paljon aikaa jo ennen kuin hakuprosessia laitetaan käyntiin. Aikataulutuksen tulee kattaa jokainen vaihe unohtamatta ilmoittamista myös niille, joita ei valittu tehtävään.

Haastattelut kannattaa tehdä välittömästi hakuajan päätyttyä, koska kyseessä voi olla myös kilpailu työnhakijasta ja sama hakija voi ennättää valita jo toisen työnantajan. Myös soveltuvuusarviot ja taustatarkistukset tulee tehdä heti hakuajan päättymisen jälkeen.

Rekrytoitavalle on tärkeää tietää rekrytoinnin jatkoaikataulu, varsinkin se milloin valinta suoritetaan. Rekrytointi on myös asiakaspalvelutilanne, joten se tulee tehdä huolellisesti ja laadukkaasti. Työnhakija arvioi usein rekrytoinnin kautta työnantajaa ja rekrytointiyritystä.

4.3. Hakemusten käsittely

Hakemusten käsittely vaatii erityistä huolellisuutta, jotta hakemuksista löydetään olennaisin tieto avoinna olevaan tehtävään. Hakemuksista oleva tieto tulee luokitella tarkasti, jotta hakijoita voidaan verrata helposti toisiinsa. Huolimattomuus voi johtaa potentiaalisen hyvän hakijan hylkäämiseen väärän arvioinnin perusteella.

Käsittely on helpointa aloittaa karsimalla ne hakijat pois, jotka eivät täytä hakukriteereitä. Hakijoita tulee verrata toisiinsa tasapuolisesti yhdenvertaisuusperiaatetta noudattaen.

4.4. Puhelinhaastattelut

Puhelinhaastattelun tavoitteena on saada CV:n ja hakemuksen lisäksi laajempi käsitys työnhakijasta. Puhelinhaastattelun perusteella haastattelijä saa enemmän tietoa hakijan motiiveista ja luonteesta. Puhelinhaastattelu pidetään niille jotka ovat läpäisseet ensimmäisen karsinnan hakemusten perusteella.

Puhelinhaastattelussa saatua informaatiota verrataan aiemmin määriteltyihin rekrytoinnin kriteereihin. Haastattelijan tulee kiinnittää huomiota siihen, kuinka hyvin tarjolla oleva tehtävä vastaa hakijan odotuksia. Samalla hakijan vuorovaikutustaidot tulevat ensimmäistä kertaa konkreettisesti esille.

Puhelinhaastattelun pohjalta valitaan hakijat varsinaiseen haastatteluun, jossa voi olla yksi tai useampi haastattelijä. Puhelinhaastatteluista tulee tehdä haastattelijalle muistiinpanot, joihin voi palata referenssien tarkastusten aikaan.

4.5. Haastattelu

Henkilöarvioinnin päämenetelmä on haastattelu, joka tehdään valinnan loppuvaiheessa. Haastattelu on ainoa väline, jonka avulla henkilö voidaan arvioida kokonaisuudessaan (Niitamo 2000, 10). Parhaan haastattelutuloksen aikaansaamiseksi on hyvä käyttää tiettyä systematiikkaa ja tekniikkaa, jotka auttavat usein paremman lopputuloksen saavuttamiseen haastatteluissa. Haastattelutilanteet ovat erilaisia, mutta tietynlaisia lainalaisuuksia voidaan löytää myös niistäkin. (Niitamo 2000, 23-26.)

Haastatteluiden jälkeen rekrytoijat tekevät päätöksen siitä, kenet avoimeen työpaikkaan valitaan. Rekrytoija tarkistaa, kuinka hyvin hakijat täyttävät rekrytointikriteerit. Jos rekrytointikriteerit eivät tule täytetyiksi kenenkään

hakijan kohdalla, voidaan rekrytointiprosessi päättää siihen, ettei kukaan tule valituksi.

Haastatteluiden jälkeen rekrytoija voi tarkistaa mahdolliset suositukset ja saada näin tietoa, millainen työntekijä hakija on ollut edellisissä työpaikoissaan. Referenssit eli suositukset ovat kuitenkin usein hyvin subjektiivisia.

Alkukarsinnan jälkeen päätetään ketkä pääsevät haastatteluun, jossa selvitetään hakijan tietotaito, tekninen osaaminen sekä motivaatio ja työpersoonallisuus. Hakijat voidaan vielä henkilöt soveltuvuusarviointiin, joiden perusteella selvitetään hakijoiden sellaisia ominaisuuksia, joita ei haastattelussa pystytä selvittämään.

Jos kyse on rekrytointiyrityksen rekrytoinnista, niin soveltuvuusarvioinnin jälkeen parhaiten menestyneet lähetetään työnantajalle viimeiseen haastatteluun. Työnantaja tekee lopullisen valinnan valittavasta henkilöstä. Valittu henkilö tekee lopuksi työnantajan kanssa työsopimuksen.

Henkilöarvioinneissa arvioidaan usein henkilön persoonaa, joten kyse on henkilötiedoista. Henkilöarvioinneissa kerättyjä henkilötietoja ei saa luovuttaa kenellekään ulkopuoliselle ilman arvioidun suostumusta. Valitusajan loputtua testitulokset tulee hävittää asianmukaisella tavalla. (Häkkinen 2012, 10; Honkanen 2005, 205.)

Myös lainsäädäntö määrittelee omalta osaltaan melko tarkasti, mitä haastattelussa on sopivaa kysyä ja mitä ei. Yleisenä nyrkkisääntönä voidaan pitää, että työnhakijalle esitettyjen kysymysten tulee olla selkeästi perusteltuja arvioimaan henkilön soveltuvuutta avoimeen tehtävään. Esimerkiksi henkilön harrastukset, poliittinen katsontakanta, perhetilanne, tai muut yksityiselämään liittyvät asiat eivät ole relevanttia tietoa rekrytoinnin kannalta. Mikäli rekrytoija on epävarma kysymyksistä, joita hakijalle on sopiva esittää, hänen kannattaa tutustua yksityisyyden suoja -lakiin, henkilötietolakiin, viestinnän

tietosuojalakiin, yhdenvertaisuuslakiin, sekä lakiin naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Hyvänä lähtökohtana on luonnollisesti työsopimuslain tunteminen.

Rekrytointihaastattelun tarkoitus on informaation keruu ja tavoitteena päätöksenteko. Päätöksenteko edellyttää kokonaisvaltaista käsitystä työnhakijan soveltuvuudesta tehtävään, jonka muodostumista tukee rekrytointiprosessin muut arviointivaiheet, kuten suositusten tarkistus, mahdollinen työtehtäväsimulaatio, sekä mahdollinen ulkopuolisen ammattilaisen tekemä henkilöarviointi.

Haastattelussa saatu tieto ei voi palvella esimerkiksi haastattelijan vallan tarpeita tai uteliaisuutta. Onnistuneen haastattelun edellytyksenä on, ettei haastattelijalla haastatteluun liittyvän valta-asetelman vaikutusta tilanteeseen. Hänen tehtävänsä on olla havainnoijan roolissa ja analysoida myös tilanteen herättämiä omia tunteitaan. (Laine & Äijälä 2013, 51.)

Sekä yrityksen että työnhakijan kannalta on aina parempi ratkaisu, ettei työsuhdetta synny lainkaan, kuin että se syntyisi virheellisen tai vajavaisen tiedon pohjalta. Hyvän työsuhteen edellytys on, että molemmat osapuolet tunnistavat vastuualueensa. Työnantajalle tämä tarkoittaa mm. sitoutumista tarvittavan tuen antamiseen, ja työntekijälle puolestaan vastuunkantoa omalla tehtäväalueellaan. Jotta rekrytoinnista saadaan pitkällä aikajänteellä molempia osapuolia miellyttävä ratkaisu, on keskustelu pidettävä avoimena, eikä asioita voida puolin tai toisin lähteä kaunistelemaan.

4.6. Suositusten tarkistaminen

Suosittelijoiden tarkistusvaihe on yksi luotettavimmista keinoista varmistua hakijan työskentelytavoista sekä tavasta, jolla hän on aiempia tehtäviään hoitanut. Hakija ilmoittaa suosittelijansa itse tai haastattelija kysyy niitä.

Suosituksen tarkistus on hyvä keino varmistaa itselle muodostuneet käsitykset, jotka ovat syntyneet hakijan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Lopullista rekrytointipäätöstä ei kuitenkaan tule tehdä suosittelijakommenttien pohjalta, sillä myös suosittelijan näkemykset ovat aina subjektiivisia.

Hyvin usein suosittelijat kertovat haastateltavasta pelkkää hyvää, vaikka tiedossa olisi myös negatiivisiakin asioita. Suosittelijoiden kysyjinä tulisikin olla henkilöstöalan ammattilainen, koska esimiehet saattavat olla liian sinisilmäisiä ja luottaa liikaa suosittelijoihin. Ammattilainen puolestaan osaa lukea rivien välistä ja heillä on suhteita ja kontakteja, joiden avulla hakijoista selviää todellinen totuus. (Häkkinen 2012, 27; Koivisto 2004, 42 – 43.)

Mikäli suosittelijat antavat hakijasta keskenään ristiriitaista tietoa, on nämä näkemuserot syytä pyrkiä selvittämään. Sopivia keinoja voivat olla esimerkiksi keskustelu useamman suosittelijan kanssa, haastatteleamalla hakijaa uudestaan näiden aiheiden ympäriltä, tai esim. työpersonallisuustesteillä tai psykologisilla testeillä.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 4 §:n mukaan työntekijän henkilötietojen keräämisen yleiset edellytykset ja työnantajan tiedonantovelvollisuus

''Työnantajan on kerättävä työntekijää koskevat henkilötiedot ensi sijassa työntekijältä itseltään. Jos työnantaja kerää henkilötietoja muualta kuin

työntekijältä itseltään, työntekijältä on hankittava suostumus tietojen keräämiseen.’’

Kun haastatteliija tarkistaa suosituksia, niin hänen tulee muistaa, että niiden oma-aloitteinen tarkistaminen on kiellettyä. Lainmukaisesti menetellessä tulee hakijalta pyytää toimittamaan ne suosittelijat joiden kanssa voi käydä keskustelun hakijasta.

Suosituksia kysyttäessä kannattaa samalla varmistaa suosittelijan ja suositeltavan suhde, jolloin kultakin suosittelijalta voi kysyä niitä asioita, joista hän on tietoinen.

Mikäli työntekijää rekrytoidaan esimiestehtävään ja hän on aiemmin työskennellyt esimiehenä, voidaan suosittelijakeskustelut käydä myös entisten tiimin jäsenten kanssa.

4.7. Valinta

Ennen valintapäätöstä, työnhakijoita verrataan keskenään ja pohditaan, kuinka kukin hakija soveltuu työn kuvaukseen. Valinnassa ongelman voi muodostaa tiedon suurta määrää ja painotusten määrittämistä. Pisteyttäminen helpottaa valintaa.

Mikäli pisteytyksessä kaksi hakijaa päätyy tasapeliin, voidaan tulevan tehtävän kannalta määritellä olennaisimmat ominaisuudet, joita tulevassa tehtävässä tarvitaan menestymisen kannalta ja määritellä painokertoimet, joita vertaamalla saadaan ns. voittaja selville. (Häkkinen 2012, 28; 100–102, Niitamo 2000,143.)

Kaikille hakijoille ilmoitetaan päätös valinnasta. On suositeltavaa, että haastatelluille ilmoitetaan valinnasta puhelimitse ja samalla kerrotaan mihin valinnassa on päädytty ja miksi.

Valitsematta jääneille kärkihakijat ovat erityisessä asemassa, koska usein tekijät, jotka erottavat kärkihakijat toisistaan, ovat hyvin pieniä. Saattaa myös tulla tilanteita, joissa valittu henkilö vielä valinnan jälkeen tai pian työnsä aloitettua peruu päätöksensä. Tällöin on tärkeää, että hyvä keskusteluyhteys muihin kärkihakijoihin säilyy, koska he voivat uudessa rekrytoinnissa olla edelleen potentiaalisimmat hakijat. (Laine & Äijälä 2013, 90.)

4.8. Rekrytoinnin päättäminen

Rekrytoinnin kulku ja rekrytointipäätöksen ilmoittaminen hakijoille on yksi eniten hakijoita puhuttavista asioista. Hyvä rekrytoinnin päättäminen jättää työnantajasta hyvän kuvan hakijalle ja saattaa edesauttaa uudelleen hakemista myös sillä kertaa valitsematta tulleele. Usein hakijoiden joukossa voi olla useitakin potentiaalisia rekrytoitavia, mutta juuri sillä kertaa juuri siihen tehtävään valinta ei kohdentunut.

Hyvä tapa on ilmoittaa myös niille hakijoille, jotka eivät päässeet haussa ensivaihetta pidemmälle, jotta he eivät odota turhaan yhteydenottoa. Niihin paikkoihin joihin on odotettavissa useita kymmeniä tai satoja hakemuksia ei kaikille voida ilmoittaa valitsematta jäämisestä. Hakuilmoituksessa voidaan mainita aikataulusta, johon mennessä jatkoon pääsijät on valittu. Jos päätöksenteko viivästyy, on myös siitä hyvä ilmoittaa hakijoille.

Valitsematta tulleele lähetetään usein sähköpostilla viesti, jossa ilmaistaan kielteinen rekrytointipäätös. Kielteisen päätöksen lähettäminen sillä tavoin, että se palvelee sekä hakijaa, että työnantajaa on haasteellista. Yleensä ilmaus kierretään niin, ettei täsmällistä substantiivista tarvitse sanoa: *”Lopuksi, kun valinta on tehty, lähetetään kaikille hakuprosessissa mukana olleille kohtelias kirje, jossa kerrotaan, että valinta on nyt tehty ja se ei tällä kertaa valitettavasti kohdistunut sinuun”* (Rembel 2012, 59; Markkanen 1999, 94).

Huonosti muotoiltu kieltävä vastaus tai selkeästi massaviesti kaikille valitsematta tulleille saattaa antaa hakijoille ylimielisen tai välinpitämättömän kuvan rekrytoijasta. Tämä saattaa johtaa siihen, että sillä kertaa valitsematta jäänyt potentiaalinen hakija ei hae yrityksessä mahdollisesti avautuvaa toista paikkaa.

4.9. Rekrytointiprosessin arviointi

Prosessin arviointi jää usein suorittamatta muiden kiireiden vuoksi taikka sitä ei koeta tarpeelliseksi. Rekrytointiprosessia tuleekin arvioida jokaisen rekrytoinnin jälkeen, sillä jokainen rekrytointiprosessi auttaa osaamisen ja prosessin kehittämistä. Arvioijina toimivat ne henkilöt, jotka ovat osallistuneet prosessiin.

Joskus voi käydä niin, että rekrytointi ei tuota tulosta. Kompromissi hakijan ja työnantajan välillä on pitemmällä tähtäimellä vähiten toivottu ratkaisu. Tällöin on hyvä palata henkilöprofiloinnin pariin

Jos rekrytointi ei tuottanut toivottua lopputulosta, on syytä palata takaisin henkilöprofiilin määrittelyyn. Samoilla kriteereillä tehty rekrytointi ei todennäköisesti tule tuottamaan tavoiteltua lopputulosta, joten kannattaa käydä läpi onko henkilö- tai tehtävämäärittelyssä asioita, joista voidaan joustaa esimerkiksi pidemmän perehdytyksen kautta.

4.10. Kriisinhallintatehtäviin rekrytointi Suomessa

Rekrytoinnin ja henkilöstöhallinnon tavoitteena on varmistaa, että Suomi voi tarvittaessa nopeallakin varoitusaajalla esittää ja lähettää pätevyysvaatimukset täyttäviä asiantuntijoita siviilikriisinhallintatehtäviin. Rekrytoinnissa ennakoidaan suunnitelmallisesti eri operaatioiden henkilöstötarve ja toimenkuvien vaatimukset siviilikriisinhallintaan osallistumisen painopistealueiden mukaisesti.

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on rekrytointistrategiaan liittyvä pitkän aikavälin suunnittelu. Suunnittelun avulla pyritään ennalta arvioimaan henkilöstötarve eri operaatioissa. Rekrytointistrategian mukaisesti pyritään mahdollisimman laajaan rekrytointipohjaan, jolla varmistetaan tulevaisuuden rekrytointitarpeet.

Kriisinhallintakeskus rekrytoi ministeriötason päätösten perusteella siviilikriisinhallinnan asiantuntijoita kriisinhallintaoperaatioihin. Rekrytoinnin päämääränä on löytää soveltuvin suomalainen ehdokas operaation avoimeksi ilmoittamaan tehtävään. Mikäli operaatio valitsee Suomen ehdokkaan tehtävään, nimittää kriisinhallintakeskus asiantuntijan määräaikaiseen julkisoikeudelliseen palvelussuhteeseen ja edustaa valtiotyönantajaa koko palveluksen ajan.

Painopistealueilla ja rekrytoinnilla on suora yhteys koulutettavien valintaan. Avoin tiedottaminen ja ajantasainen asiantuntijarekisteri ovat rekrytoinnissa keskeisellä sijalla. Kansallisten ydintoimintojen turvaaminen voi rajoittaa asiantuntijoiden rekrytointipohjaa siviilikriisinhallinnan tehtävien muuttuessa yhä enemmän erityisosaamista vaativiksi.

Rekrytoinnin onnistuminen edellyttää taustatyönantajien johdon sitoutumista kriisinhallintapolitiikkaan ja kansallisiin valmiustavoitteisiin, mikä edellyttää eri hallinnonaloilla suunnitelmallista ja kannustavaa henkilöstöpolitiikkaa.

Kansainvälinen siviilikriisinhallintakokemus tulee nähdä taustaorganisaatioissa voimavarana, jota voidaan hyödyntää mahdollisimman paljon kansallisessa toiminnassa.

Asiantuntijoiden kotimaan työkokemusta ja kansainvälistä siviilikriisinhallintakokemusta kartutetaan rinnakkain niin, että pitkällä aikavälillä operaatioiden johtotehtäviin on riittävä määrä päteviä ehdokkaita. Asiantuntijoita kannustetaan hakeutumaan vaativampiin tehtäviin, ja tätä tuetaan riittävällä koulutuksella. Siviilihenkilöstön osallistumiseen liittyvissä kysymyksissä tehdään läheistä yhteistyötä eri alojen viranomaisten ja muiden toimijoiden, kuten yliopistojen ja kansalaisjärjestöjen kanssa.

Naisten osuutta siviilikriisinhallinnan asiantuntijoista vahvistetaan edelleen määrätietoisesti tavoitteena parantaa kriisialueiden naisten ja tyttöjen asemaa. Suomi esittää ja tukee naisia jatkossakin myös siviilikriisinhallinnan johto- ja keskitason tehtäviin. Kriisinhallintakeskuksen tämän hetkinen tavoite naisten osuudesta on 40 prosenttia (Paajala 2015). Pelastusopiston tulossopimuksessa 2016 määritellään tavoitteeksi nostaa naisten osuus 50 prosenttiin vuonna 2018. Vuonna 2015 naisten osuus oli 37 prosenttia.

4.11. Kriisinhallinnan rekrytointiprosessi

Käsittelen tässä osiossa kriisinhallintatehtäviin kuuluvaa rekrytointiprosessia siltä osin kuin siihen liittyy suomalaisten hakemusten käsittelyä. Aloitan siitä, kuinka tehtävät avautuvat ja missä vaiheessa prosessia Kriisinhallintakeskus on aktiivinen, sekä missä vaiheissa tehdään erilaisia päätöksiä.

Eri operaatiot ilmoittavat avoimista paikoista ja ne tulevat Kriisinhallintakeskuksen tietoon sisäasiainministeriön ja ulkoministeriön kautta. Sisäasiainministeriö tiedustelee oikeusministeriöstä, tullista ja rajavartiolaitokselta, onko heillä kiinnostusta avata esitettyjä paikkoja. Sisäasiainministeriön kansainvälinen yksikkö toimii paikkojen koordinoijana ja päättää avattavista paikoista. Avoimet tulleet paikat ilmoitetaan Kriisinhallintakeskukselle, joka julkaisee sivuillaan avoimeksi tulleet tehtävät. (Paajala 2015.)

Aikaikkuna eri toimijoiden välillä on erittäin lyhyt. Ulkoministeriön ilmoituksesta Kriisinhallintakeskukselle jää aikaa avata haku, käydä hakemukset läpi ja tehdä valinta nopeimmillaan vain kolme päivää. Kireän aikataulun vuoksi moni asiantuntija onkin liittynyt Kriisinhallintakeskuksen tiedotuslistalle.

Kuten sanottua, hakijalla on vain muutama päivä tehdä hakemuksensa ja lähettää se Kriisinhallintakeskukselle. Kriisinhallintakeskus käyttää omaa asiantuntijarekisteriään, josta se saa kuvaa käytettävissä olevista asiantuntijoista.

Kriisinhallintakeskus käy läpi hakemukset ja tekee valintansa ennalta määriteltujen kriteereiden perustella. Valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat mm.

1. Onko hakija kelvollinen hakemaan tehtävää
2. Kohtaako hakijan osaaminen haettavana olevaa kohdetta
3. Onko hakija vasta palannut missiolta, eli onko henkilöllä missioiden välinen karenssi voimassa.
4. Onko tehtävä sopiva ensimmäistä tehtävää hakevalle vai onko kyseessä juuri sopiva tehtävä ensikertalaiselle
5. Mikä on taustatyönantajan lausunto hakijasta; soveltuvuus ja irrotettavuus.

Kohdan yksi kriteerit ovat riittävä työkokemus, riittävä kielitaito, EU-Core kurssin tai vastaavan suorittaminen. Kohdassa kaksi tarkastellaan hakijan osaaminen ja kokemus haettavaa tehtävää vastaan. Samalla harkitaan kokemuksen ja osaamisen riittävyys menestymiseen. Kohdassa kolme tarkastellaan, milloin hakija on viimeksi ollut operaatiossa asiantuntijatehtävissä.

Kriisinhallintakeskus suosittelee kahden vuoden karenssia operaatioiden välillä. Muutaman kuukauden vajavaisuus karenssiaikaan ei ole kuitenkaan poissulkeva. Kohtaan neljä vaikuttaa voimakkaasti operaation luonne, hakijan kokemus, sekä ulkoministeriön päätös operaation soveltuvuudesta ensikertalaisille. Kohdan viisi selvitykset ovat tärkeitä yhteistyön kriisinhallintakeskuksen ja taustatyönantajan välillä. Esimerkiksi jonkin rikoksen tutkija, tutkinnanjohtaja tai syyttäjä voivat olla sellaisessa vaiheessa pitkäkestoista rikosasiaa, että heidän irrotettavuutensa haittaisi tai pitkittäisi asian eteenpäin viemistä huomattavasti.

Kriisinhallintakeskuksen prosessit. Valintaprosessin eteneminen ja eri vaiheissa kuluva aika



Kuvio 3

Kriisinhallintakeskus julkaisee omalla sivustollaan avoimeksi tulleet tehtävät. Hakija täyttää haluamalleen operaatiolle täytettävän hakulomakkeen, joka lähetetään sähköitse kriisinhallintakeskukselle. Hakemuksen tekemiseen on aikaa yleensä yksi päivä – kaksi viikkoa. Kriisinhallintakeskukselle jää hakemusten käsittelyyn aikaa yhdestä kolmeen päivään, jonka aikana henkilön hakemus käydään läpi ja arvioidaan hänen soveltuvuus haettuun tehtävään. Henkilöarvioinnin päämääränä on löytää ”oikea henkilö oikeaan tehtävään ja työympäristöön” (Syrjänen 2006, 203).

4.11.1. Hakemusten käsittely

Hakemusten tulee olla Kriisinhallintakeskuksella määräaikaan mennessä, myöhästyneitä hakemuksia ei huomioida.

Hakemukset verrataan tehtävän vaatimuksiin ja, jos ne kohtaavat, ne siirretään erilliseen excel-taulukkoon vertailua varten. Eräs tärkeimmistä edellytyksistä on hakijan henkilökohtainen soveltuvuus siviilikriisinhallinnan ja kansainvälisen pelastustoimen tehtäviin. Kriisinhallintakeskus pyrkii selvittämään hakijan henkilökohtaista soveltuvuutta pääsääntöisesti kurssien, aiemman kriisinhallintakokemuksen ja haastattelujen avulla. (Asiantuntijan opas, kriisinhallintakeskus 2015, 6.) Kriisinhallintakeskus ylläpitää asiantuntijalistaa, joka on henkilörekisteri, jota Kriisinhallintakeskus käyttää apuvälineenä siviilikriisinhallintatehtävien rekrytoinnissa.

Parhaiten menestyvistä ehdokkaista laaditaan ns. shortlist, joka lähetetään sisäministeriön kansainvälisen yksikön kautta ulkoministeriöön, joka tekee lopullisen päätöksen, ketä tai keitä Suomi ehdottaa kyseisiin avoinna oleviin tehtäviin.

Kriisinhallintakeskuksen asiantuntijaoppaan (2015) mukaan Kriisinhallintakeskus pyytää ehdokasasettelun osana lausuntoja eri tahoilta liittyen hakijan ulkomaan tehtäviin liittyvään ammattitaitoon ja soveltuvuuteen. Kaikkien hakijoiden ammattitaidosta varmistutaan ottamalla tarvittaessa yhteyttä suosittelijoihin tai aikaisempiin työnantajiin.

Kun kriisinhallintakeskuksen esittämä henkilö tulee valituksi, hänelle ilmoitetaan valinnasta ja ilmoitetaan operaation lähtöaika, jos se on tiedossa. Ennen lähtöä valittu asiantuntija varustetaan tarvittavalla materiaalilla ja hän käy ns. pre deployment training- osion, jossa hän saa tietoa operaatiosta ja käytännön vinkkejä jo operaatiossa olleilta.

On kuitenkin huomioitavaa, että Kriisinhallintakeskus ei saa virallista tietoa operatiolta valintaperusteista, eikä niitä tallenneta minnekään.

Sisäministeriön rooli

Sisäministeriö reagoi CPCC:ltä tulleeseen pyyntöön kysymällä eri hallinnon aloilta, kuten esimerkiksi rajavartiolaitokselta, oikeusministeriöltä, poliisihallitukselta ja tullilta, onko heillä irrottaa resursseja avoimna oleviin operaatioihin. Hallinnonaloilla on yleensä muutama päivä aikaa reagoida pyyntöön, jonka jälkeen sisäministeriö laittaa avoimna olevat paikat ulkoministeriön tarkistettavaksi.

Ulkoministeriön rooli

Saatuana avoimna olevat paikkaehdotukset sisäministeriöltä, ulkoministeriö tarkistaa, että paikat ovat Suomen ulkopoliittisen linjauksen mukaisia. Hyväksyttyään esityksen, ulkoministeriö pyytää Kriisinhallintakeskusta avaamaan hyväksymänsä paikat.

Kriisinhallintakeskus lähettää ehdokaskandidaattinsa ulkoministeriölle, joka hyväksyy, hylkää tai lisää kandidaatteja ennen niiden lähettämistä Euroopan Unionin edustuston kautta takaisin CPCC:lle toimitettavaksi eteenpäin.

Euroopan ulkosuhdehallinnon Siviilialan suunnittelu- ja totetusvoimavaraosasto rooli (CPCC)

CPCC:ssä sijaitseva Brussels Support Elementissä on jokaiselle operaatiolle oma operation ”support officer”, jonka kautta kaikki operaatioon liittyvät hakemukset toimitetaan eteenpäin. Parhaimmillaan hakemuksia voi tulla satoja.

Operaatio lähettää Brysseliin CPCC:lle tiedon rekrytointitarpeestaan. CPCC lähettää tiedon rekrytointitarpeesta kaikille CIVCOM:n jäsenille Euroopan Unionin edustuston kautta. Suomessa tieto tulee samanaikaisesti Ulkoministeriölle, Sisäministeriölle ja Kriisinhallintakeskukselle.

Ulkoministeriö lähettää Suomen ehdokasasettelun Brysseliin, jossa se menee kyseisen operaation support officerille. Support officer ei käy hakemuksia enää läpi, vaan kaikki sinne saapuvat hakemukset eri maista lähetetään operaation valittavaksi.

Brysselissä ei osallistuta henkilöiden valintaan kuin ainoastaan ylempien ja merkittävimpien nimitysten osalta, jolloin CPCC:n henkilöstöosastolta joku osallistuu haastattelupaneeliin.

Operaation rooli

Käynnissä olevat kriisinhallinta operaatiot hakevat tiedossaan oleviin avoimiin tehtäviin asiantuntijaa, ennen laajempaa hakemuskierrosta, sisäisellä niin sanotulla Extra Ordinary Call for Contributionilla operaation omista jo operaatioalueella olevista asiantuntijoista. Haasteena ylimääräisellä hakukierroksella on se, että osallistujamaat eivät anna täyttämislupaa riittävän ajoissa operaatiolle, joka voi johtaa siihen, että kyseistä tehtävää ei voida täyttää ajoissa, jos täyttölupaa ei saada. Tämän prosessin jälkeen käynnistyy harkinta varsinaiseen hakukierrokseen. (Patrik Stöiltenhielm, 2014.) Henkilöstötarve on yleensä tiedossa puoli vuotta ennen tehtävän täyttämistä.

Operaation johto hyväksyy täyttötarpeen, jonka jälkeen se lähetään Brysseliin CPCC:n hyväksyttäväksi. Operaation osuus kestää noin kaksi viikkoa ja CPCC vastaa noin viikossa.

Kun ehdokkaat on saatu operaation sisältä tai osallistuja mailta operaatioalueelle, kaikki ehdokkaat syötetään erityiselle tarkastus lomakkeelle arviointia varten.

Henkilöstötoimisto lähettää kaikki hakukriteerit täyttävät hakemukset edelleen niiden yksiköiden päälliköille, joihin haku kohdistuu. Yksikönpäällikkö valitsee

yhdessä henkilöstötoimiston kanssa 3 – 5 haastateltavaa. Haastattelu käydään joko puhelimitse tai Skype-järjestelmän välityksellä.

Tehtävään valittu tulee lopulta operaation päällikön hyväksyttäväksi, jonka jälkeen ilmoitus valinnasta lähetetään Brysseliin CPPCC:lle.

Valintailmoitus tulee CPCC kautta aina Kriisinhallintakeskukselle, joka ilmoittaa asiantuntijalle valinnasta. Tässä vaiheessa Kriisinhallintakeskus lähettää samanlaisen viestin kaikille, niille hakijoille hakijoille, jotka eivät ole tulleet valituiksi, että valinta ei ole kohdistunut hakijaan. Sähköpostiviestissä kehoitetaan hakemaan uudelleen, mutta perusteita siitä, että ei ole päässyt shortlistille ei ole, eikä myöskään valintaperusteita.

5. KOKEMUKSET

Haastattelussa ensimmäiseksi kysyttiin asiantuntijan asemaa ja nykyistä tehtävää?

Haastateltavista naisia oli neljä ja loput miehiä. Poliiseja kuului joukkoon kahdeksan kappaletta ja muut haastateltavat olivat siviilitaustaisia. Ikäjakauma oli 31 vuodesta 58 vuoteen ja haastateltavat sijoittuivat operaation eri tasoille eri toimintalinjoille. Suomalaisia haastateltuja operaatio alueelta oli kymmenen, joka vastaa 26 prosenttia operaatiossa toimivista suomalaisista.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, kuinka monta kertaa asiantuntija on ollut siviilikriisinhallinta operaatioissa mukana?

Kysymys linkittyy myöhempiin kysymyksiin ja sen tarkoituksena on selvittää, kuinka suuri vaikutus aiemmalla kokemuksella on hakemisprosessin läpikäymiseen.

Ainoastaan kaksi asiantuntijaa haastatelluista oli hakenut ensimmäistä kertaa kriisinhallintakeskuksen kautta operaatioon ja tullut valituksi. Toinen on ollut aiemmin eri operaatiossa eri työnantajalla.

Haastateltujen joukossa oli mukana kaksi ensimmäistä kertaa missään operaatiossa olevaa. Muut asiantuntijat olivat olleet joko sisäministeriön poliisiosaston tai Kriisinhallintakeskuksen kautta yhden tai useamman kerran eri operaatioissa. Kaksi hakijaa on hakenut kahdesti Kriisinhallintakeskuksen kautta ja on tullut valituksi molemmilla kerroilla. Yksi asiantuntija lähettänyt hakemuksia yhdeksän kertaa ja on tullut yhden kerran valituksi. Muiden hakemusten määrät ovat vaihdelleet viidestä kolmeen ja valituksi tulo yhdestä kolmeen kertaan.

Kolmanneksi kysyttiin, onko henkilökohtaisilla suhteilla merkitystä valintaprosessissa?

Viisi haastateltavaa kertoi, että henkilökohtaisilla suhteilla on merkitystä valintaprosessissa. Ulospäin saattaa näyttää siltä, että asiantuntijan tunteminen ammatillisen osaamisen kautta voi vaikuttaa henkilökohtaisilta suhteilta, mutta haastatelluista henkilöistä ketään ei valittu sen takia, että hakijalla ei olisi kompetenssia haettavaan tehtävään.

Henkilökohtaisten suhteiden hyödyistä vastattiin muun muassa seuraavasti.

''Minulla on uskomus, että jos paperit menevät eteenpäin, suhteista on hyötyä. Olen myös kuullut, että monet pitävät yhteyttä CMC suuntaan. Samat henkilöt ovat jatkuvasti missiolla.''

''Sillä on merkitystä ja mielestäni joitain voidaan suosia ja pidän itseäni jopa yhtenä sellaisena.''

''On, koska voi kysyä, että kannattaako ko. paikkoja edes hakea. Homma toimii kumpaankin suuntaan. Tämä hyödyntää kumpaakin osapuolta.''

''Omalta kohdaltani minun tunteminen auttaa, koska olen aina ollut pätevä ko. paikkoihin...''

''Suhteista on hyötyä, koska he tunsivat ammattitaitoni. Mielestäni henkilökohtaiset tuttavat CMC:ssä eivät suosi ketään.''

''Yksittäistapauksissa saattaa olla perää.''

Yksi haastateltava piti henkilökohtaisten suhteidenkäyttöä vakavana asiana. Hän sanookin seuraavaa henkilökohtaisista suhteista.

''Toivottavasti ei! Henkilökohtaisilla suhteilla ei saisi olla minkäänlaista merkitystä missioille valintaan, Mikäli näin kuitenkin on, on kyseessä vakava integriteettiloukkaus.''

Neljänneksi kysyttiin asiantuntijan kokemuksia rekrytointiprosessista hakijan näkökulmasta.

Osa hakijoista koki nopean hakuajan olevan sopiva ja he korostivat hakijan omaa vastuuta seurata eri operaatioiden sivustoja. Ensikertaa hakevat tai valituksi tulleet olivat enmmän epätietoisuudessa prosessin kulusta. He tuntevat myös suurempaa tarvetta saada tietoa mahdollisista valinnoista ja valintakriteereistä.

Vastauksista kuitenkin ilmenee, että osaa hakijoista neuvotaan ja toisia ei. Tasapuolisuuden nimessä kaikkia tulee kohdella samalla tavalla. Vastauksista ei ilmene suoraan syytä, miksi näin on tapahtunut. Vastauksista nousee esille selkeästi ongelma-ajan alkavan siitä, kun hakupaperit ovat lähteneet tai eivät ole lähteneet eteenpäin.

Hakemisat kommentoitiin seuraavasti:

''Hakeminen kävi nopeasti. Paikan havaitsin viimeisenä päivänä, tunnin varoitusajalla. Nopea haku aika on hyväksyttävä, koska syyt ovat tiedossa. Monet voivat kokea sen hankalaksi.''

''Tekninen toteutus on sujuvaa. Jos haluaa pärjätä niin pitää olla oma-aloitteinen ja katsoa mission sivuja

''Tieto siitä, että ei ole tullut valituksi kestää liian kauan. Myöskään haastattelun jälkeen tietoa ei välttämättä tue, jos ei tule valituksi.''

''Nopea, tehokas, tasapuolinen, koska haku aika on lyhyt. Vanha SM järjestelmä ei ollut hyvä, koska silloin tiettyjä henkilöitä suosittiin selkeästi.''

''Haun määräaika on kiireinen. Päätökset pitää tehdä nopeasti hakeako vai ei...''

''.....haastattelun jälkeen sain erilaisia vastauksia olinko valittu vai ei. Missiolta tuli viestiä, että oli mennyt hyvin. Sain myös viestiä, että en olisikaan tullut

valituksi...viestien pitäisi olla selkeitä ja yhdenmukaisia. Prosessi oli mielestäni keskinkertainen.”

”Haku on ollut helppoa. Olen saanut tietoa tarvittaessa. Prosessi kestää kauan, mutta olen ollut tietoinen tapahtumista, miten hakemus etenee.”

”Valintaprosessista ei saa paljoa tietoa. Aikataulusta tiedottaminen on tärkeää itselle, mutta myös läheisille. Työnantajakin joutuu odottamaan myös tietoa, sijaistaminen yms.”

”Haettavat paikat on Suomessa etukäteen valikoitu, mutta hakuprosessin valintakriteerit eivät aukea – ts. läpinäkyvyys ei toteudu...”

”Prosessi on mielestäni hyvä. Ensikertalaiselle CMC neuvoi kokoajan ja sain neuvoja haastatteluun. Myös missiolta sain tietoa haastatteluun.”

Viidenneksi kysyttiin kuinka tehtävänkuva on vastannut sitä työnkuvaa, jota asiantuntija on hakenut. Kahdeksalla haastateltavalla työnkuva vastasi odotuksia ja kahdella ei vastannut odotuksia.

Operaatio kokoa haastattelutulokset ja haastattelussa hyvin menestyneet, mutta ei kuitenkaan tehtävään valitut, voidaan esittää operaation puolelta myöhemmin toiseen tehtävään. Yksiköiden päälliköt, yhdessä henkilöstötoimiston kanssa päättävät, tarvitaanko uutta haastattelua. Hakija merkitsee hakemuslomakkeeseen ensisijaiset tehtävät ja mahdollisesti, että muukin tehtävä kelpaavat. Otoksen perusteella asiantuntijat pääsevät pääsääntöisesti siihen tehtävään mihin hakevat ja työnkuva vastaa hyvin pitkälti heidän odotuksiaan.

Tehtävän kuvan onnistumisesta mainittiin seuraavaa:

”Päysin siihen mihin hain ja työnkuva on vastannut odotuksiani.”

”Minua haastateltiin eri paikkaan mihin valittiin...”

”Tehtävä on vastannut sitä työnkuvaa, mitä hain.”

''Työnkuva ei ole täysin vastannut sitä mitä hain. JD ei auennut hakuvaiheessa''

''Työnkuva on vastannut paljolti, mutta olen huomannut, että suurin osa tehtävistä on selvinnyt työtä tehtäessä...Suomessa ei tiedetä mitä täällä tehdään.''

Kuudenneksi kysyttiin, kuinka asiantuntijat kehittäisivät hakuprosessia. Hakemusvaiheessa erilaiset lomakkeet eri operaatioihin ovat aiheuttaneet ongelmia. Kriisinhallintakeskus ei ole laittanut hakemuslomaketta aina mukaan, vaan lomakkeen etsiminen on jäänyt asiantuntijan vastuulle.

Valintakriteerit aiheuttivat haastateltavissa suurimman kritiikin aiheen. Moni koki ongelmaksi sen, että he eivät saa tietoa ketä on ehdotettu tehtävään ja millä perusteella. Vaikka haastatelluissa oli myös sellaisia, jotka ovat käyneet prosessin läpi jo aiemmin, niin myös heissä oli sellaisia, jotka haluavat tietoa, siitä, kuinka heidän hakemuksensa on menestynyt ja mikä on aikataulu. Yhteydenpitoa ja tiedottamista pidettiin tärkeänä. Osa hakijoista kaipasi myös apua haastatteluun valmistautumiseen.

Kehittämiskohteiksi nousi seuraavaa:

''Lomakkeen vaihtuminen aiheuttaa vaivaa, CMC voisi laittaa mukaan aktuaalisen hakulomakkeen tai linkin mistä sen saisi. Minua ei prepattu haastatteluun. Kohdallani ei ollut tarvetta, koska tiesin rakenteen. Ensikertalaiselle olisi tarpeen.''

''Kun hakemus on lähetetty, sen jälkeinen aika siihen asti, kun tulee tieto, ketä Suomi esittää, ei mielestäni täytä hyvän hallinnon vaatimuksia. Mielestäni vähimmäisvaatimus on läpinäkyvyyden kannalta se, että ilmoitetaan hakijat ja ketkä on valittu...Kaipaen enemmän läpinäkyvyyttä Suomen päässä, koska se olisi omiaan hälventämään epäluuloja jonkun suosimisesta.''

''Valintaprosessi Suomessa. Nyt on epäselvää, millä perusteilla hakijat valitaan ja kenen hakemukset lähetetään eteenpäin...Mikäli prosessi ei ole avoin, jää aina spekulatiomahdollisuus sille, että valintaprosessiin ovat vaikuttaneet sellaiset seikat, joiden ei siihen pitäisi vaikuttaa...Integriteetiongelmista valintaprosessissa on tullut tietoa entisen ns. itä-blokin maiden valinnoista...''

''Hakuprosessin aikana olisi hyvä saada tietoa hakukaavakkeen täytöstä, nimenomaan missiokohtainen, esim. sähköpostilla.''

''Avoimuutta pitäisi lisätä hakuvaiheessa eli kertoa reilusti, onko hakemuksella menestymismahdollisuuksia. Reagointiajan lyhyys on mielestäni heikko kohta. Poliisien rekrytoinnissa tulisi olla poliisitaustainen henkilö.''

''Hakijan epävarmuuden poistaminen – tiedottaminen.''

''Pitäisi olla selkeä yhteysosoite / henkilö johon myös vastataan.''

Seitsemänneksi kysyttiin onko hakija saanut palautetta ja onko se hänen mielestään tärkeää. Jokainen haastateltava korosti palautteen tärkeyttä, varsinkin niissä tilanteissa, joissa ei ole tullut valituksi. Hakijoille on tärkeää tietää, miksi ei ole menestynyt hakuprosessissa ja mitä heidän tulee parantaa hakemuksessa tai mitä osa-alueita tulee kehittää. Tutkimuksen tekohetkellä kriisinhallintakeskus ei antanut minkäänlaista palautetta hakemuksista, vaikka osa oli sitä erikseen tiedustellut.

Vapaa sana osiossa kiinnitettiin huomiota läpinäkyvyys ongelmaan ja yhteydenpidon selkeyteen.

''Voiko CMC:n valintamenettelyn kyseenalaistaa. Hakijat ja syyt, niiden kertominen lisäisi läpinäkyvyyttä.''

'' Kaipaisin enemmän läpinäkyvyyttä.''

''...CMC:n on 1. perusteltava valintansa läpinäkyvästi (transparency-vaatimus) ja 2. vastattava kyselyihin oman ohjeistuksensa mukaisesti..''

''Missiolle lähtöjärjestelyjen viestintä oli hieman sekavaa. Viestittäjiä oli useampi henkilö, joka aiheuttaa hämmennystä vastaamisessa kenelle pitää vastata mitään.''

Kolme haastateltavaa nosti esille henkilökohtaisista syistä epäkelpojen hakijoiden pääsyn operaatioon. Operaatiolla olevista tehdään operaation lopussa henkilöarvio, jonka suorittaa asiantuntijan esimies. Esimies on yleensä toisesta maasta, joten työajan ulkopuolella vietetty aika ei välttämättä välity eteenpäin. Jokaiselle maalle on valittu edustaja, jonka tehtäviin kuuluu puuttua oman maansa edustajien huonoon käyttäytymiseen.

''Nimitys CMC, vaikka tieto jo esim. viinankäytöstä. Tuleeko painostusta ministeriöstä, Pohasta.''

''Floppivalinnat. Mielestäni myös Suomesta tulee valituksi henkilöitä, jotka eivät välttämättä täytä tehtävän vaatimuksia. En osaa sanoa mistä tämä johtuu. Selkeästi joidenkin henkilöiden ei olisi pitänyt läpäistä seula Suomessa. CMC:ssä pitäisi olla historiatiedot.''

''Mielestäni valintaprosessi ei ole täysin läpinäkyvää. Kaikilla ei ole valmiuksia työskennellä haastavissa oloissa kriisialueella. Alkoholiongelmia, mt-ongelmia, parisuhdeongelmat, joita selvitetään missiolla. Ammattitaidon puute työskentelytavoissa...''

Kriisinhallintakeskuksen toiminta kustannetaan valtionvaroista, joten sen toiminnan tulee noudattaa myös rekrytoinnin osalta samoja periaatteita kuin muutkin valtion virastot. Tämä tarkoittaa sitä, että rekrytointiprosessien tulee olla läpinäkyviä, tehokkaita ja ennen kaikkea tasapuolisia.

Laatua voidaan mitata asiakastyytyväisyydellä eli tässä tapauksessa hakijoiden mielipiteillä rekrytointiprosessista ja tuloksellisuudella eli kuinka hyvin

Kriisinhallintakeskus on onnistunut saamaan omat ehdokkaansa läpi eri operaatioihin.

Saatujen haastatteluvastausten perusteella, on ilmeistä, että Kriisinhallintakeskuksen rekrytointiprosessien on joissain vaiheessa parantamisen varaa.

Kun arvioidaan koko rekrytointiprosessia, niin ongelmakohtaksi muodostuu Kriisinhallintakeskuksen rooli rekrytoijina, mutta ei kuitenkaan nimittävänä viranomaisena. Valittavan henkilön hakemus menee Kriisinhallintakeskuksen kautta ulkoministeriöön, Brysseliin ja edelleen loppupäätöksen tekoon varsinaiselle toiminta-alueelle. Nimittämiskirje tulee hakijalle kuitenkin Kriisinhallintakeskukselta ja palkanmaksajana toimii pelastusopisto.

Kriisinhallintakeskuksen rooli voidaankin nähdä samanlaisena kuin rekrytointifirmojen tai konsulttien. Konsultithan eivät tee päätöksiä, vaan he vastaavat arviointi- valintaprosessissa ehdokkaista hankitun tiedon yhdistämisestä, siihen tietoon, mikä toimenkuvasta on saatavilla. Lopullinen päätös tehdään joka tapauksessa toimialueella, joka näin ollen kantaa myös lopullisen vastuun valinnasta.

Kun ajatellaan aikaikkunaa, jonka aikana Kriisinhallintakeskuksen tulee tehdä päätökset, keitä se esittää avoinna oleviin tehtäviin, niin on hyväksyttävää, että joissakin tapauksissa on järkeväkin esittää tehtävään sellaisia henkilöitä, jotka rekrytoija tuntee tai hänellä on jo omakohtaista kokemusta heidän kompetenssistaan. Yksityisen puolen rekrytointifirmat ja konsultit toimivat edellä mainitulla tavalla, varsinkin kun he hakevat työntekijää nopealla aikataululla. Haastattelut antoivat kuvan minkälaisen kuvan hakijat saavat prosessista.

5.1. Kielteisten vastauksien ilmoittamistapa.

Kielteisen vastauksen ilmoittamistavalla on merkitystä. Huonosti laadittu tai ilmoittamatta jättäminen antaa huonon kuvan rekrytoivasta organisaatiosta. Kriisinhallintakeskus on käyttänyt tarkasteluajanjakson aikana samaa viestiä kaikille niille, jotka eivät ole tulleet valituksi. Viestin sisällöstä ei ole perusteluita, miksi ei ole tullut valituksi. Hakijalle jää epäselväksi, mitä osa-aluetta hänen tulisi kehittää.

Tähän ongelmaan sopii mielestäni hyvin ratkaisuksi, jossa kielteisessä rekrytointivastauksessa kerrotaan muutama tekijä, jota juuri kyseisessä rekrytoinnissa on painotettu ja joiden perusteella valinnat on tehty. Näistä painopisteistä hakija ymmärtää itsekin, miksi ei ole tullut valituksi.

Referenssien tarkastaminen on aikataulun takia mahdotonta, joten henkilökohtainen tunteminen on perusteltua.

Kriisinhallintakeskus voisi harkita aientaa myös kielteisten vastauksien lähettämistä hieman nopeammin, niille jotka eivät ole päässeet shortlistalle. Asiantuntijat voisivat mahdollisesti hakea muita avautuvia tehtäviä, myös tieto työnantajalle ja läheisille tulee nopeammin.

Haastattelu operaatioon voi tulla esimerkiksi peruutustapauksissa ja haastatteluajataulujen myöhästymisestä johtuen yli kuukauden myöhässä, joten ehdokasasetteluun päässeet, mutta ei haastatellut joutuvat edellä mainitusta syystä odottamaan lopullisia valintoja.

5.2. Nimitysesitys

Nimitysesitys on hyvä tapa dokumentoida ne seikat, jolla perusteella hakija on valittu. Ongelmaksi muodostuu se, että ulkoministeriö tekee viimeisen valinnan, keitä laitetaan ehdolle ja lopullisen tehtävään valinnan tekee operaatio. Nämä valintaperusteet eivät tule Kriisinhallintakeskuksen tietoon. Operaatiolla on kyllä tiedossa ja dokumentoituna perusteet valinnoille. En näe mielekkääksi nimitysmuistion tekemistä, varsinkin jos ehdokasasettelusta lähetettävässä sähköpostissa on mainittu Kriisinhallintakeskuksen perusteet ehdokasasettelulle. Tällä tavoin perusteet ovat myös dokumentoitu ja toimintatapa lisää läpinäkyvyyttä.

Hakemusasiakirjat ovat julkisia ja siitä säädetään julkisuuslaissa. Julkisuuslain 16 §:ssä säädetään millä tavalla pyydetty tulee luovuttaa. Pääsääntönä on, että hakuasiakirjat ovat julkisia kenelle tahansa. Poikkeuksen muodostavat ne tiedot, jotka on saman lain mukaan säädetty pidettäväksi salassa.

Hakemuspapereissa on ainoastaan terveystietoa koskevat asiat salassa pidettäviä. Julkisuuslaki ei anna mahdollisuutta olla ilmoittamatta hakijoiden ja valittujen nimiä, jos niitä pyydetään.

5.3. Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi Kriisinhallintakeskuksessa, on eräänlainen hybridi, jossa Kriisinhallintakeskus tekee suurimman osan työstä, pystymättä vaikuttamaan avoimiin paikkoihin ja lopulliseen valintaan. Kriisinhallintakeskus käyttää kuitenkin suurta valtaa valitesssaan ehdokasasettelun eri tehtäviin. Tällaisessa tapauksessa Kriisinhallintakeskus toimii samoilla periaatteilla kuin yksityiset rekrytointiyrietykset.

Koska kyseessä on kuitenkin julkisilla varoilla rahoitetusta toiminnasta, tulee prosessien läpinäkyvyyteen ja hakijoiden oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen

kohteluun kiinnittää erityistä huomiota. Oli Kriisinhallintakeskuksen päätös ehdokkaista mikä tahansa, niin hyvin perusteltuina ja läpinäkyvinä prosesseina, kenellekään ei ole perusteltua aihetta kritisoida Kriisinhallintakeskuksen rekrytointi tapaa.

Hakemusten jättämiseen annettu aika ei ole Kriisinhallintakeskuksen päätettävissä, joten lyhyen hakuajan kritisointi ei ole perusteltua. Asiantuntijan tulee tehdä päätös kriisinhallintatehtäviin jo ennen kuin hakukuulutukset julkaistaan, kuten eräs haastateltavakin totesi. Jos päätöksen tekee vasta luettuaan hakukuulutuksen, niin asiantuntijalle jää liian vähän aikaa valmistella lähtöään, varsinkin ensikertalaisen. Tehtäviin lähtö saattaa tulla nopeallakin aikataululla, joten etukäteen valmistautuminen mm. eri operaatioihin tutustumisella on suotavaa.

Hakemuslomakkeet ovat operaatiokohtaisia ja niitä ei tarkasteluajankohtana liitetty aina hakukuulutuksen mukaan. Lomakkeet eivät ole ensikertalaisille helppo löytää, joten niiden liittäminen hakukuulutukseen on tärkeää.

Tällä hetkellä hakulomakkeet liitetään mukaan hakukuulutukseen, joten tällä osa-alueella on tapahtunut kehitystä. Ongelmana on kuitenkin lomakkeiden toimimattomuus eri käyttöjärjestelmien selaimissa (Windows Edge, Macintosh), sekä lomakkeissa ilmenevät soluvirheet (bugit). Lomakkeet ovat suojattuja ja ongelmien kiertäminen on hankalaa. Lomakkeet ovat tehty eri organisaatioissa (EU, YK, OSCE ym.), joten Kriisinhallintakeskus ei voi vaikuttaa lomakkeeseen kuin ehkä raportoimalla organisaatioita mahdollisista ongelmista.

5.4. Hakemuslomakkeiden läpikäyminen

Kun hakemukset saapuvat Kriisinhallintakeskukseen, niin valtion virassa olevista hakijoista tehdään soveltuvuus- ja irrotettavuustiedustelu taustatyönantajalle. Sopivat henkilöt arvioidaan ilman erillistä pisteytysjärjestelmää, joka poikkeaa operaatioiden tekemästä karsinnasta. Tämä poikkeaa siitä, mitä oli kuvattu siviilikriisinhallinnan prosesseissa.

Tehtävänkuvaus määrittelee pohjavaatimukset. Hakemuksiin ei tarvitse liittää todistuksia opintosuorituksista, eikä niitä myöskään tarkisteta. Hakemus perustuu luottamukseen, mikä aiheuttaa mahdollisuuden väärinkäyttöksiin. Suomesta lähetettävät hakemukset menevät ulkoministeriöön, Brysseliin ja edelleen operaatioon valintaa varten. Ainoa paikka, jossa hakemuksen todenmukaisuus voidaan varmistaa on Kriisinhallintakeskus.

Hyvän hallintotavan mukainen toiminta olisi tarkistaa todistukset. Huolestuttavaa prosessissa on se, jos sama käytäntö on myös muissa maissa, jolloin täysin hakukriteerit täyttämättömät henkilöt voivat päästä sellaiseen tehtävään, johon he eivät ole päteviä. Kyseinen toiminta antaa tilaa myös korruptiolle, kuten Afganistanin operaation kohdalla tapahtui Romanian kontingentin kohdalla, jossa ehdolle tulosta operaatioon valinnasta tuli maksaa ehdokkaiden valitsijalle. Suomessa kyseistä toimintaa ei esiinny, mutta tällaisten mahdollisuuksien poistaminen parantaa prosessien laatua ja on omiaan parantamaan hyvää hallintotapaa.

Hakemuksissa olevia tietojen oikeellisuutta ei tarkisteta työnantajalta, eikä referenssejä kysytä. Kriisinhallintakeskus ylläpitää asiantuntijarekisteriä, mutta sen toimivuudesta ei ole tietoa.

5.5. Valinta ja ehdokasasettelu

Kriisinhallintakeskus tekee valinnan ehdokasasettelusta edellisessä kappaleessa mainituin kriteerein. Tässä kohdassa rekrytoitavan pitkäaikainen kokemus ja operaatiolla olleiden tunteminen on hyödyksi. Tämä osio herätti kaikissa haastateltavissa suurinta kritiikkiä ja niin on ilmennyt myös muidenkin henkilöiden kohdalla, jopa riippumatta maasta. Kriisinhallintakeskuksen tulisikin kiinnittää erityistä huomiota läpinäkyvyyden lisäämiseksi.

5.6. Työsopimuksen allekirjoittaminen

Kriisinhallintaan hakeutuva ja siihen valittava ei allekirjoita missään vaiheessa työsopimusta. Käytäntö on yleinen valtionhallinnossa, koska hakija antaa suostumuksensa tulla nimitetyksi haettavaan virkaan hakuvaiheessa. Esimerkiksi poliisissa haetaan tiettyä virkaa. Virkaan haastatellaan sopivimmat ja paras valitaan. Tarvetta erilliseen sopimuksen allekirjoitukseen ei ole, koska valtionhallinnossa noudatetaan valtion virkaehtosopimusta ja kaikki edut ja palkat ovat helposti saatavilla.

Kriisinhallintatehtäviin hakeutuvien tärkein motiivi ei saa olla rahallinen korvaus, mutta monelle on tärkeää pystyä suunnittelemaan taloudellinen tulevaisuutensa ollessaan kriisinhallintatehtävissä. Palkkaus muodostuu tehtäväkohtaisesta palkasta, päivärahoista ja olosuhdekorvauksesta.

Kriisinhallintakeskuksen asiantuntijoille maksettava palkkaluokka ei ole aina ollut tiedossa ennenkuin nimittämiskirje palkkaluokkineen on tullut jälkikäteen. Myöskin päivärahan osuuden selvittäminen on jäänyt asiantuntijan itsensä tehtäväksi.

Tällä hetkellä tilanne on parantunut, koska hakukuulutuksessa mainitaan tulevan tehtävän maksupalkkaluokka perustasolla. Haettavana on kuitenkin eri tason

tehtäviä, joissa voi olla ylempi maksupalkkaluokka, joten ylempien tehtävien palkkaluokat olisi hyvä myös olla saatavilla. Kriisinhallintakeskuksen asiantuntijaoppaassa on maininta, että eri tehtävien vaativuusluokat määritellään. Tehtävän palkkaus perustuu tehtävän vaativuuteen ja se on määritelty sisäministeriön asetuksessa (36/2011) (Asiantuntijan opas 2016, 10).

Tehtävien kuvat ovat toisistaan poikkeavia ja usein myös erittäin laajasti kuvailtuja, joiden niiden arvioiminen on aikaanvievää. Tämän johdosta vaativuusluokan määrittely tehdäänkin vasta operaation valintapäätöksen jälkeen. Jos Suomesta ei valita ketään haettavaan tehtävään, niin tehtävän vaativuuden arviointiin ei tarvitse hukata aikaa.

Seuraavassa tulosluvussa verrataan kuinka hyvin Kriisinhallintakeskus on onnistunut rekrytoinneissa verrattuna kolmeen muuhun henkilöstöltään suurimpaan maahan Afganistanin EUPOL operaatiossa.

Tulosluku:

Vuonna 2014 kokonaishakijamäärä oli 800, joista 11 prosenttia ehdotettiin eri tehtäviin. Ehdolla olleista 44 prosenttia tuli valituksi.

	Applied			Candidates			Selected		
EUPOL Afghanistan	Total	F	M	Total	F	M	Total	F	M
Total 2013 - 2014	142	21	121	70	7	63	38	5	23

Kuva 2

Lähde: CMC

Koko ajan kattavaa (2012 – 2014) hakemustilastoa ei Kriisinhallintakeskukselta ollut saatavilla.

Hakemuksia EUPOL Afganistan operaatioon vuosien 2013 – 2014 aikana Kriisinhallintakeskukselle saapui 142, joista naisia oli 21 ja miehiä 121. Ehdokkaita Kriisinhallintakeskus asetti naisista 7, eli 33 prosenttia. Miehiä esitettiin tehtäviin 63, eli 52 prosenttia. Valituksi tuli naisista 5, eli 71 prosenttia. Miehiä valittiin 23, eli 36 prosenttia. Kokonaisluku valituiksi tulleista yhteensä (miehet / naiset) oli 23, eli 54 prosenttia.

Naisten hakemusten vähäinen määrä selittyy sillä, että varsinkin poliisissa naisten osuus koko vahvuudesta on 15,9 prosenttia (Poliisin vuosikertomus 2015), joten hakijamääräkin on luonnollisesti alhaisempi. Tutkimusta tehdessä eri operaatioissa oli n. 110 henkilöä, joista n. 50 oli poliisitehtäviä. Naisten läpimeno oli hivenen parempi kuin miesten. Tähän yhtenä selityksenä on naisten suosiminen kriisinhallintatehtäviin. Jos samaa paikkaa hakee yhtä pätevä nainen, kuin mies, niin nainen tulee valituksi, koska heidän osuuttaan tulee nostaa operaatioilla. Tämä on strateginen linjaus kaikilla kriisinhallinta osapuolten toimijoilla (EU, YK yms.).

2012 - 2014	Finland	Sweden	Germany	Romania	Total
Applications in	316	303	453	1123	2195
Selected	66	72	79	59	276

Kuva 3

Lähde: EUPOL

HR

Kuvassa kuusi verrataan vuosien 2012 – 2014 välisenä aikana neljän suurimman maan, henkilöstömäärän mukaan, hakijamääriä ja valituksi tulleita.

- Suomesta haki kyseisellä aikavälillä 316 henkilöä ja valituksi tuli 66 henkilöä, eli 20 prosenttia.
- Ruotsista haki 303 henkilöä ja valituksi tuli 72 henkilöä, eli 23 prosenttia.
- Saksasta haki 453 henkilöä ja valituksi tuli 79 henkilöä, eli 17 prosenttia.
- Romaniasta haki 2195 henkilöä ja valituksi tuli 276 henkilöä, eli 12 prosenttia.

Kun tunnuslukuja verrataan prosentuaalisesti, niin Suomi ja Ruotsi onnistuvat ehdokasasetteluissaan paremmin kuin Saksa ja Romania. Saksa ja Romania ovat saaneet henkilöstöään enemmän operaatioalueelle, mutta määrät voivat johtua eri maiden henkilöstösitoutumisista.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa havaitut löydökset osoittavat, että tarkasteluajavälillä kokonaisvaltainen laadunhallinta ei ole toteutunut kokonaisuudessaan Kriisinhallintakeskuksessa. Kun ottaa huomioon julkisuuskuvan tuottaman arvon läpinäkyvyyden ja oikeiden valintojen suhteen, voidaan todeta kuitenkin, että vaikka läpinäkyvydessä on paikka paikoin ongelmia, niin rekrytoinnit ovat kuitenkin onnistuneet pääasiallisesti erittäin hyvin.

Oikein implementoituna totaalinen laadunhallinta Kriisinhallintakeskuksen toiminnassa pystyy tuottamaan tehokkuutta, luo tyytyväisyyttä asiakkaisiin eli hakijoihin ja samalla tyytyväisyys lisääntyy myös työntekijöiden keskuudessa.

Kun ajatellaan myös Kriisinhallintakeskuksen rekrytointitavoitteita, joihin kuuluu myös saada oikeanlaisia ihmisiä oikeille paikoille, niin rekrytoinnin laadunjohtaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta rekrytoinnin kohde, eli kriisinhallintaoperaatio, saisi mahdollisimman asiantuntevaa henkilöstöä tehtävänsä suorittamiseen. Näinollen myös toisen asiakkaan, eli operaation, tyytyväisyys pysyy hyvänä ja myös Suomen maine hyvien kriisinhallinta-asiantuntijoiden rekrytoijana säilyy.

Laadunhallinnan hyvä johtaminen auttaa henkilöstöä hakemaan vaihtoehtoisia malleja prosessien kehittämiseen ja paremman palvelun tuottamiseen.

Kriisinhallintakeskuksen laadunjohtaminen on nykyisellään parantunut tarkasteluajan jaksosta, mutta vaarana piilee liukuminen vanhaan toimintatapaan, jollei laadunvalvonnasta ja hyvästä kehityksestä pidetä huolta myös tulevaisuudessa.

Tutkimus on tehty rekryointitilanteesta 2012 – 2014 välisenä aikana. Kriisinhallintakeskus sai uuden määräaikaisen henkilöstöpäällikön 2014, jonka jälkeen Kriisinhallintakeskus on tehnyt parannuksia osaan silloin voimassa olleisiin rekryointiprosesseihin. Monet muutokset ovat juuri sen suuntaisia, kuin tämän tutkimuksen perusteella olisi pitänytkin tehdä, joten tämä tutkimus vahvistaa Kriisinhallintakeskuksen muutosten olevan juuri sellaisia, joita rekryoitavat ovat kokeneet olevan tarpeellisia. Laatujohtaminen on tutkimuksen perusteella parantanut läpinäkyvyyttä ja tehostanut prosesseja.

Muutokset vievät aikaa, eikä olemassaolevia prosesseja kannata uudistaa kokonaan kerrallaan, koska kiireinen rekryointitapahtuma saattaa pysähtyä muutosten takia kokonaan. Nyt tehdyt muutokset ovat siis muutos oikeaan suuntaan, mutta tutkimuksen perusteella asiantuntijoiden nostamat huolenaiheet on syytä ottaa vakavasti huomioon ja työskennellä sen eteen, että viimeisetkin läpinäkyvyyden tielleä olevat esteet saadaan poistettua.

Tutkimus rajoitettiin asiantuntijoiden haastattelujen osalta ainoastan Afganistanissa 2012 – 2014 palvelleisiin asiantuntijoihin, eivätkä he edusta kaikkia asiantuntijoita. Haastateltavista osa on kuitenkin ollut useamman kerran eri operaatioissa ja osa oli ensikertalaisia, joten kokonaiskuva rekryointiprosessista oli kuitenkin melko kattava.

Kriisinhallintatehtäviin rekryointia tarvitaan usean eri organisaation palvelukseen useasta eri maasta. Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista selvittää, millä tavoin muissa Euroopan Unionin maissa tehdään kriisinhallintaan rekryointia ja verraa sitä Suomessa tapahtuvaan rekryointiin, sekä mahdollisesti

luoda yhdenvertainen rekrytointi laatujärjestelmä koko Euroopan ulkosuhdehallinnon alalle.

Haluan kiittää kaikkia tutkimuksessa mukana olleita henkilöitä: haastateltavia, ohjaajia, asiantuntijoita ja kriisinhallintakekusta osallistumisesta tämän tutkielman tekemiseen. Toivon, että tutkielmasta on hyötyä Kriisinhallintakeskukselle ja muille kriisinhallinnan asiantuntijoille.

LÄHDELUETTELO

Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 1994: Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo, WSOY.

Clarke, Alan 1999: Evaluation Research, An Introduction to Principles, Methods and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage.

Creswell, John 1994: Research Design, Qualitative & Quantitative Approaches. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cross, Mai'a K. Davis 2010: Cooperation by Committee: The EU Military Committee and the Committee for Civilian Crisis Management, Occasional paper No. 82.

Deming, William 1986: Out of the crisis: Quality, Productivity and Competitive position. Cambridge, Cambridge University Press.

Juran, Joseph 1988: Quality Control Handbook. 4th ed. New York: McGraw-Hill.

Ishikawa, Kaoru 1988: *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall, 1985.

Ulrich, Dave & Von Glinow, Mary A. and Jick Todd 1993: High-impact learning: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*

Dexter, Lewis 1970: *Elite and Specialized Interviewing*, Evanston, IL: Northwestern University.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2008: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gage, Nathaniel 1989: The Paradigm Wars and Their Aftermath A "Historical" Sketch of Research on Teaching Since 1989. American Educational Research Association. Vol. 18.

Heinonen, Aura. 2012: EU:n ja Suomen siviilikriisinhallinnan tavoitteet Afganistanissa: Saavutukset ja haasteet demokratisointiprosessissa. Hallintotiede. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 12.4.2016. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83489/gradu05849.pdf>.

Helsilä, Martti 2009: Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Heuru, Kauko 2003: Hyvä hallinto. Helsinki: Edita Prima.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008, Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2013: Tutki ja kirjoita 18. osin uud. p. Helsinki: Tammi.

http://eeas.europa.eu/cfsp/index_en.htm. Luettu 22.2.2016.

http://poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/48634_Vuosikertomus_2015_v2.pdf?15f0bd2baa95d388. Luettu 18.7.2016

http://www.cmcfinland.fi/download/67388_Siviilikriisinhallinta_-_Tietoa_tyonantajalle.pdf?e28d46380174d388. Luettu 19.6.2016.

<http://www.consilium.europa.eu/fi/european-council/>. Luettu 22.2.2016.

<http://www.consilium.europa.eu/fi/european-council>. Luettu 25.2.2016.

<http://www.eurooppatiedotus.fi/public/default.aspx?contentid=267560#.Vs6fWI9OLIU>. Luettu 25.2.2016.

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentId=325187&nodeId=49302&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu 15.1.2016

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060607>. Luettu 8.6.2016.

<http://www.intermin.fi/fi/turvallisuus/siviilikriisinhallinta>. Luettu 23.10.2015.

http://www.iss.europa.eu/uploads/media/op82_CooperationbyCommittee.pdf. Luettu 22.2.2016.

<http://www.valt.helsinki.fi/blogs/laadtut/pyorala.htm>. Luettu 12.4.2012.

Häkkinen, Petri 2012: Rekrytointiprosessi. Opinnäytetyö, Savonia ammattikorkeakoulu

Hanki työhaastattelusta palautetta

<http://uraneuvonta.monster.fi/haastattelu/seuranta/hanki-tyohaastattelustapalautetta/article.aspx> , viitattu 28.1.2012.

Jackson, Matthew 1973: Henkilöstöhankinnan menetelmät / Matthew J. Jackson ; suomentaneet Heidi Lindroos ja Pentti Rajamäki. Helsinki: Weilin+Göös, 1973.

Jortikka-Laitinen, Tiina 2006: Euroopan Unionin siviilikriisinhallinta. Teoksessa Forsberg, Tuomas ym. (toim.): *Yhteisten arvojen puolesta? Suomi ja EU:n kriisinhallinta*. Eurooppa tiedotus 189/2006.

Kauhanen, Juhani 2009: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kiehelä, Hannu & Raivola Petri 1996: Rikokset - tilastot ja tutkimus: johdatus kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin ja rikosanalyysiin.. Poliisin oppikirjasarja, Helsinki, Sisäasiainministeriö.

Kiviniemi, Markku & Vehkamäki, Pirjo & Pöllä, Kaija ja Äijälä, Kirsi 2000: Valtionhallinnon perusteet. 4. uudustettu painos. Helsinki: Edita.

Laine, Kari & Äijälä, Kirsi 2013: Valitse oikein, Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin, Tampere: Juvenes Print, Tampereen Yliopistopaino Oy.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, 2004/759.

Laki Pelastusopistosta, 2006/607.

Lauffer, Silva & Hamacher Johannes 2014, In Control: A Practical Guide for Civilian Experts Working in Crisis Management Missions. Berlin: Königsdruck GmbH.

Lemmink, Jos & Schuijf, Annelien and Streukens, Sandra 2003: The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*.

Likitalo, Heikki & Rissanen, Riitta 1998: Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Lofland, John & Lofland, Lyn 1984: Analyzing Social Settings, 2nd edn, Belmont, CA:Wadsworth.

Lumijärvi Ismo & Jylhäsaari Jussi 2000: Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Helsinki: Gaudeamus.

Löfberg, Lotta 2014: Rekrytoijan intuitio rekrytointiprosessissa: Fenomenologinen tutkimus. Lapin yliopisto. Hallintotiede / Johtamisen psykologia. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 16.6.2016.

<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60988/L%C3%B6fberg.Lotta.pdf>.

Mäenpää, Olli 2002: Hyvän hallinnon perusteet. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Helsinki: Hakapaino.

Markkanen, Mikko 2009: Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOYpro.

Metsämuuronen, Jari 2001: Metodologian perusteet. Metodologia-sarja 1. Toinen painos, Viro.

Metsämuuronen, Jari 2006: Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.

Niemivuo, Matti & Keravuori, Marietta 2003: Hallintolaki. Porvoo: WSOY Lakitieto.

Niitamo Petteri 2003, Henkilöstöarviointimenetelmät työelämässä, Työterveyslaitos, Helsinki.

Niitamo, Petteri 2000, Työhaastattelu: Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Oy Edita Ab, Helsinki.

Paajala Jari-Pekka 2015, HR päällikkö siviilikriisinhallintakeskus. Haastateltu 28.7.2016

Paajala Jari-Pekka 2016, HR päällikkö siviilikriisinhallintakeskus. Haastateltu 24.2.2016

Patton, Michael 1986: Utilization-Focused Evaluation, 2nd edition., Newbury Park, CA: Sage.

Patton, Michael., 1988a: ”Paradigm and pragmatism”, in D.M. Fetterman (ed.), Quality Approaches to Evaluation in Education: The Silent Scientific Revolution, New York, Praeger.

Poliisihallituksen päätös POL-2016-7755.

Rembel, Kristiina 2012, Valitettavasti valinta ei tällä kertaa kohdistunut sinuun, Tutkimus kielteisistä rekrytointivastauksista osana rekrytointiprosessia ja työnantajabrändäystä, Suomen kieli ja viestintä Maisterin tutkinnon tutkielma, Viestinnän laitos, Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu. Viitattu 12.6.2016.

Rousseau, Denise 1995: Psychological contracts in organizations: understanding written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks: Sage.

Salli, Minna & Takatalo, Sini 2014: Loista rekrytoijana –hoida kosiomatka tyylillä, Helsingin seudun kauppakamari.

Šetkić Olivia, 2008: Recruitment and Training in Civilian Crisis Management: Learning from the ECMM/EUMM Experiences CMC Finland Civilian Crisis Management Studies Volume 1: Number 2/2008, [http://cmcf inland.fi/download/66416_Studies_2_Setkic.pdf?339ed3fda249d388](http://cmcf finland.fi/download/66416_Studies_2_Setkic.pdf?339ed3fda249d388). Luettu 18.7.2016.

Shadish, William & Cook, Thomas and Leviton, Laura 1991: Foundation of program Evaluation: Theories of Practice, Newbury Park, CA: Sage.

Silen, Timo: Laatujohtaminen 1998. Porvoo: WSOY

Soininen, Marjaana 1995: Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja. Turku, Turun yliopisto.

Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 8/2014.

Stöiltenhielm, Patrik 2014, Head of HR in EUPOL Afghanistan. Haastateltu 2.9.2014.

Suchman, Edward 1967: Evaluative research, New York: Russel Sage.

Suomen perustuslaki, 1999/731.

Syrjänen, Pentti 2006: Yksityisyyden suoja ja henkilöarviointi. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 16.6.2016.

Uusitalo, Hannu 1991: Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Porvoo: WSOY.

Vahtio, Eeva-Leena 2005: Rekrytointi menestystekijänä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Van Hoye, Greet & Lievens, Filip 2009: Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source. Journal of Applied Psychology.

Viitala, Riitta 2007: Henkilöstöjohtaminen : Strateginen Kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2005: Prosessijohtaminen julkishallinnossa / Petri Virtanen, Mikko Wennberg. Helsinki : Edita.

Väisälä, Sirkku. Rekrytointiprosessin kriittiset kohdat : tapaustutkimus ICT-alan asiantuntijarekrytoinneista / Sirkku Väisälä. Tampere , 2012.
- Pro gradu -työ : Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu, yrityksen hallinto

Valvisto, Elisa 2005: Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum, Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite 1 Kysymykset asiantuntijoille

KUVAT

Kuva 1 Suomalaiset asiantuntijat maailmalla

Kuva 2 Hakemukset Suomesta EUPOL operaation 2013 – 2014

Kuva 3 Hakemukset maittain EUPOL operaatioon 2012 – 2014

KUVIOT

Kuvio 1 Euroopan Unionin päätöksentekorakenne

Kuvio 2 Rekrytointiprosessi

Kuvio 3 Kriisinhallinnan prosessit

Liite 1

1. Asemasi ja tehtäväsi
2. Montako kertaa olet ollut missiolla CMC:n kautta
3. Onko mielestäsi henkilökohtaisista suhteista CMC:hen hyötyä
4. Kuvaa hakuprosessia omasta näkökulmastasi
5. Onko tehtävä vastannut sitä työnkuvaa mitä hait
6. Mitä osa-aluetta hakuprosessissa kehittäisit ja miten
7. Oletko saanut palautetta ja onko palaute tärkeää
8. Vapaa sana