

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

MÄÄRÄAIKAISTEN KOULUTTAJIEN KÄYTETTÄVYYS RAJAVARTIOLAITOKSEN PERUSYKSIKÖSSÄ

Kandidaatintutkielma

Kadetti

Joonas Miettinen

99. Kadettikurssi

Rajavartio-opintosuunta

Maaliskuu 2015

Kurssi Kadettikurssi 99	Opintosuunta Rajavartio-opintosuunta
Tekijä Kadetti Joonas Miettinen	
Opinnäytetyön nimi Määräaikaisten kouluttajien käytettävyys Rajavartiolaitoksen perusyksikössä	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Maaliskuu 2015	Tekstisivuja 30 Liitesivuja 4
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tutkielmassa tarkastellaan sopimussotilaiden käytettävyyttä Rajavartiolaitoksen perusyksikössä yksikön johtamisen näkökulmasta. Sopimussotilaiden ammattitaidon kehittymiselle luodaan pohja varusmiespalveluksen aikana. Tehokas ja optimaalinen kasvu uuteen asemaan ja sen mukanaan tuomien tehtävien sisäistäminen ovat tärkeää työn jouhevuuden kannalta. Tutkielmassa selvitetään, ovatko sopimussotilaat yksikössä käytettyydelään positiivinen voimavara ja resurssi, ja mitkä tekijät vaikuttavat tämän resurssin kasvamiseen työsuhteen aikana.</p> <p>Tutkimus on laadullinen johtamisen tutkimus, ja tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen sisällönanalyysi. Tutkimus nojautuu henkilöstöjohtamisen teoriaan, jossa osaamisen kehittämistä pidetään yhtenä tärkeimmistä työkaluista. Tutkimuksen aineiston muodostavat henkilöstöjohtamisen teoriaa käsittelevä kirjallisuus, Puolustusvoimien sekä Rajavartiolaitoksen pysyväisasiakirjat ja oppaat sekä Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköiden johto-osille ja Raja- ja merivartiokoulun valitulle henkilöstölle suoritettut haastattelut.</p> <p>Tutkimuksessa käy ilmi, että sopimussotilaiden käytettyyteen vaikuttaa kaikista eniten oikeuksien puuttuminen. Muuten käytettyyys vastaa hyvin pitkälti peruskoulutettua upseeria. Sopimussotilaan kehittäminen vaatii perehdyttämistä, perehtymistä, työn ohjausta ja työssä oppimista. Oikein koulutettu ja hyvin perehdytetty sopimussotilas pystyy toimimaan tehokkaasti kouluttajana oikeudelliset rajoitteet huomioon ottaen. Sopimussotilaiden asema henkilökunnan ja varusmiesten välisellä harmaalla alueella helpottaa tiedon ja epäkohtien kulkeamista muiden kouluttajien ja päällikön tietoisuuteen. Kouluttajan tehtävissä palvelevat sopimussotilaat ovat myös rekrytoinnin kannalta erittäin tärkeä kohderyhmä. Tutkimuksessa käytettävän henkilöstöjohtamisen nelikentän avulla saadaan selville, että sopimussotilaiden käytettyyys on yksikön johtamisen kannalta enemmän positiivinen kuin negatiivinen asia.</p>	
<p>AVAINSANAT</p> <p>Sopimussotilas, Rajavartiolaitos, perusyksikkö, määräaikainen kouluttaja, johtaminen</p>	

MÄÄRÄAIKAISTEN KOULUTTAJIEN KÄYTETTÄVYYS RAJAVARTIOLAITOKSEN PERUSYKSIKÖSSÄ

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	3
2.1. LÄHTÖKOHDAT, TUTKIMUSONGELMAT, RAJAUKSET JA TAVOITTEET	3
2.2. AIKAISEMPI TUTKIMUS JA ESIYMMÄRRYS	3
2.3. TUTKIMUSMENETELMÄT	5
2.3.1. VALMIIT AINEISTOT	6
2.3.2. HAASTATTELUT	6
3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
3.1. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	9
3.2. JOHTAJUUS	9
3.3. HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)	10
4. SOPIMUSSOTILAS RAJAVARTIOLAITOKSESSA	11
4.1. SOPIMUSSOTILASJÄRJESTELMÄN ESITTELY RAJAVARTIOLAITOKSESSA	11
4.2. OIKEUDELLINEN ASEMA	12
4.3. RAJAVARTIOLAITOKSEN HENKILÖSTÖSTRATEGIA	13
4.4. PERUSYKSIKKÖ TYÖYMPÄRISTÖNÄ	14
5. SOPIMUSSOTILAJEN KÄYTETTÄVYYS	16
5.1. TEHTÄVÄT YKSIKÖSSÄ JA NIIDEN VAATIVUUS	16
5.2. VASTAUKSET JA KATEGORIOINTI	17
5.2.1. YKSIKÖN TOIMINNAN TUKEMINEN	18
5.2.2. VALMIUDET TOIMIA KOULUTTAJAN TEHTÄVÄSSÄ	19
5.2.3. HAASTEET	20
5.2.4. YKSIKÖN JOHTAMISTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT	20
5.2.5. YKSIKÖN JOHTAMISTA HAITTAAVAT TEKIJÄT	21
5.2.6. MUUT	22
6. TUTKIMUSTULOSTEN POHDINTA	25
6.1. JOHTOPÄÄTÖKSET	25
6.2. KEHITYSEHDOTUKSET	27
6.3. TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN TARKASTELU	27
6.4. JATKOTUTKIMUSKOhteet	29

LÄHTEET

LIITTEET

MÄÄRÄAIKAISTEN KOULUTTAJIEN KÄYTETTÄVYYS RAJAVARTIOLAITOKSEN PERUSYKSIKÖSSÄ

1. JOHDANTO

Mielenkiintoni tutkittavaan aiheeseen heräsi, kun työskentelin sopimussotilaana ja yritin ymmärtää oman roolini merkitystä yksikön kokonaisuuden kannalta. Virallinen nimitys sopimussotilaille on määräaikainen kouluttaja, mutta tekstin selkeyttämiseksi käytetään tässä tutkielmassa käsitettä sopimussotilas. Olen palvellut sopimussotilaana Pohjois-Karjalan Rajavartiostossa rajajääkärikomppaniassa Onttolassa. Tutkielman teen selvittääkseni, mikä on sopimussotilaiden merkitys ja käytettävyys yksikössä sen johtamisen kannalta. On mahdollista, että tulen itse jossain vaiheessa uraani työskentelemään komppanian päällikön tehtävissä. Tällöin haluan olla tietoinen myös sopimussotilaiden käytettävyydestä, jotta yksikön johtaminen olisi myös siltä osin mahdollisimman tehokasta.

Sopimussotilaiden asemaa ja hyötyä perusyksikölle ei ole Rajavartiolaitoksessa tutkittu aiemmin. Uskon, että aiheeseen liittynyt tutkimus voi olla käyttökelpoinen apuväline komppanian päällikölle, joka yhdessä saapumiserän johtajan kanssa suunnittelee sopimussotilaiden tehtävät yksikössä. Puolustusvoimien puolella sopimussotilasjärjestelmää on tutkittu. Esimerkkinä Mikä Rötkösen kandidaatintutkielma *Sopimussotilasjärjestelmä puolustusvoimissa* ja pro gradu *Sopimussotilaat puolustusvoimissa* sekä Jere Sjögrenin kandidaatintutkielma *Sopimussotilaan johtamistaidon kehittymisen mahdollisuudet*.

Sopimussotilaiden ammattitaidon kehittymiselle luodaan pohja varusmiespalveluksen aikana. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus luovat yhteisen lähtötason kaikille sopimussotilaan tehtävässä työskenteleville. Tästä lähtötasosta sopimussotilaiden käytettävyys alkaa kas-

vaa työtehtävien ja kokemuksen myötä. Tehokas ja optimaalinen kasvu uuteen asemaan ja sen mukanaan tuomien tehtävien sisäistäminen on tärkeää työn jouhevuuuden kannalta.

Tutkimuksen näkökulma asettuu komppanian päälliköiden ja varapäälliköiden näkemyksiin ja kokemuksiin sopimussotilaiden käyttöarvosta yksikössä. Perustelen näkökulman valinnan siten, että päälliköillä on yleensä paras asema arvioida sopimussotilaan tehtävässä toimineita, koska päällikkö vastaa henkilöiden valitsemisesta tehtävään. Lisäksi kaikki tieto heidän toiminnastaan raportoidaan päällikölle arviointia varten, ja näitä asioita käsitellään kehityskeskusteluissa sekä työsuhteen loppuessa. Varapäälliköt taas toimivat päälliköitä enemmän henkilöstön kanssa ja saavat useammin ensikäden tietoa sopimussotilaan toiminnasta.

Tutkielma sisältää johdannon lisäksi viisi lukua. Toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamista ja tutkimusmenetelmiä. Kolmannessa luvussa kuvaillaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Neljännessä luvussa esitellään sopimussotilas Rajavartiolaitoksessa ja määritellään perusyksikkö Rajavartiolaitoksessa. Tarkoituksena on tuoda esille sopimussotilaan oikeudellinen asema organisaatiossa, toimintaympäristö ja vaatimukset palkkaukselle. Viidennessä luvussa tarkastellaan sopimussotilaiden käytettävyyttä apuna komppanian johtamisessa päällikön näkökulmasta, pääasiassa haastatteluilla saadun materiaalin avulla. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset, tarkastellaan luotettavuutta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

2. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1. Lähtökohdat, tutkimusongelmat, rajaukset ja tavoitteet

”Organisaation tärkein voimavara on sen henkilöstö. Puolustusvoimat ja suomalainen maanpuolustus ovat riippuvaisia rauhan ajan ammattitaitoisesta henkilöstöstä” (Huhtinen & Toiskallio 2006, 41). Niin on myös Rajavartiolaitos. Henkilöstön käyttöä on ohjeistettu tavallista työyhteisöä huomattavasti tarkemmin. Ylimpänä henkilöstöhallintoa ja sen toimintaa ohjauksessa normihierarkiassa ovat lait ja asetukset, kuten esimerkiksi laki Rajavartiolaitoksesta ja työturvallisuuslaki. Tämän lisäksi on lukuisia säädöksiä, määräyksiä ja ohjeita, jotka säätelevät palkatun henkilöstön urasuunnittelua ja tehtäviin sijoittamista, esimerkkinä RVLPAK B.17. Sopimussotilaat ovat henkilöstöryhmänä haasteellinen kokonaisuus, koska kyse on lyhyistä määräaikaisista virkasuhteista ilman varmaa jatkoa Rajavartiolaitoksen tai puolustusvoimien palveluksessa (Sjögren 2013, 3).

Tutkimuksessa on tarkoituksena saada selville sopimussotilaiden käytettävyyttä yksikön johtamisen kannalta, sekä pohtia heidän oikeudellista asemaansa Rajavartiolaitoksen perusyksikössä suhteessa muuhun henkilökuntaan. Tulosten tulisi osoittaa positiivisella tavalla ohjauksiksi, jotta tutkimuksesta olisi hyötyä. Tulosten luotettavuuden takia on kohderyhmäksi rajattu Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä parhaillaan työskentelevät komppanian päälliköt ja varapäälliköt.

Tutkimusaineistoa analysoimalla pyrin vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen.

- Mikä on sopimussotilaiden käytettävyyttä Rajavartiolaitoksen perusyksikössä yksikön johtamisen kannalta?

Päätutkimuskysymystä tukemaan olen asettanut seuraavia alakysymyksiä: Mikä on heidän oikeudellinen asemansa yksikössä verrattuna peruskoulutettuun upseeriin? Miten he edistävät yksikön toimintaa? Millaisia valmiuksia heillä on tehtävässä toimimiselle? Mitä haasteita heillä on?

2.2. Aikaisempi tutkimus ja esiymmärrys

Sopimussotilaita ei ole tutkittu Rajavartiolaitoksessa aiemmin, ja laitoksen tutkimustoiminta on vielä hyvin uutta. Sopimussotilaita koskevia tutkimuksia puolustusvoimien puolelta ovat Mika Rötökosen kandidaatintutkielma *Sopimussotilasjärjestelmä puolustusvoimissa* sekä pro

gradu -tutkielma *Sopimussotilaat puolustusvoimissa*, Vesa Lehtosen kandidaatintutkielma *Sopimussotilaan perehdyttäminen Porin prikaatissa* sekä Jere Sjögrenin kandidaatintutkielma *Sopimussotilaan johtamistaidon kehittymisen mahdollisuudet*. Edellä mainitut tutkimukset ovat tehty puolustusvoimien organisaatioon pohjautuen, joten niihin on suhtauduttava kriittisesti, koska kyseessä on läheinen, mutta kuitenkin eri organisaatio.

Rötkönen (2006, 104–107) toteaa pro gradu tutkielmassaan, että kouluttajan tehtävissä palvelevat sopimussotilaat ovat rekrytoinnin kannalta ensiarvoisen tärkeä kohderyhmä. He saavat arvokasta kokemusta sotilaan ammatista ennen hakeutumistaan Maanpuolustuskorkeakouluun tai muualle puolustusvoimien tai Rajavartiolaitoksen palvelukseen. Tämä kokemus myös laajentaa henkilön näkökulmaa mahdollisesti tulevaan ammattiinsa konkretisoiden koulutuksessa esille tulevia asioita.

Sopimussotilaan ammattitaito kehittyy työsuhteen aikana huomattavasti. Ensimmäisten viikkojen aikana tapahtuu uuteen rooliin totuttautuminen ja työyhteisön sääntöjen opettelu. Seuraavan kuuden kuukauden aikana työtehtävien vaativuus kasvaa tasaisesti, ja työsuhteen päättyessä tehtävässä toiminut henkilö on yleensä kehittynyt huomattavasti käytettävänä resurssina. Tämän totesin itse määräaikaisen työsuhteen päättyessä. Esiymmärrykseeni ja historiaani tutkittavasta ilmiöstä tulee kuitenkin kiinnittää huomiota.

Tässä tutkimuksessa aiemman historian tiedostaminen tarkoittaa sitä, että minun on selvitettävä omat ennakkokäsitykseni ja ajatukseni tutkittavasta kohteesta, jotta voisin tarkastella ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti. Sopimussotilaisiin liittyvään omaan historiaani vaikuttaa eniten aiempi työskentely Rajavartiolaitoksen varusmiesyksikössä sopimussotilaana. Lisäksi käydyt keskustelut samaan aikaan sopimussotilaana toimineen henkilön kanssa ja hänen kanssaan työskentely ja havainnointi ovat todennäköisesti muuttaneet ennakkokäsityksiäni ilmiöstä. En koe näiden ennakkokäsitysten kuitenkaan estävän objektiivista suhtautumista tutkittavaan ilmiöön. Enemmänkin koen näiden asioiden parantavan mahdollisuuksia tutkimuksen onnistumiselle, koska olen ollut osana tutkittavaa aihetta hyvin läheisesti jo etukäteen. Olenaisiksi näen kuitenkin sen, että ymmärrän itselläni olevan tiedostettuja ja tiedostamattomia ennakkokäsityksiä ja kiinnitän niihin huomiota tutkimusta tehdessäni.

2.3. Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisella tutkimuksella on pitkät ja arvostetut perinteet humanistisissa tieteissä. (Denzin & Lincoln 1994, 1). Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuvata todellista elämää.

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja elämän tutkimiseksi, joten se ei ole minkään tietyn tieteenalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia. Laadulliselle tutkimukselle on keskeistä elämismaailman tutkiminen. Erilaisissa menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuvat kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, tarkoitukseen ja merkitykseen, sekä ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 151–157.) Mielestäni laadullinen tutkimus sopii tähän tutkimukseen erittäin hyvin. Tutkimuksen empiirinen osuus (haastattelut) pyrkii kuvaamaan näkymättömiä, ihmisten välisessä kanssakäymisessä syntyneitä tulkinnallisia, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä ja käsityksiä. Kvantitatiivisella menetelmällä näiden syvällinen kuvaaminen olisi oman käsitykseni mukaan mahdotonta. Ihmisten kokemuksiin ja käsityksiin liittyviä ilmiöitä ei yleensä voida selittää matemaattisen kaavan avulla.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on laadullinen sisällönanalyysi. Käytän kyseistä menetelmää haastatteluilla sopimussotilaiden käytettävyydestä yksikön johtamisen kannalta saadun aineiston analysoimiseen. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä, tai sitä voi pitää yksittäisenä metodina. Sisällönanalyysillä pyritään tuottamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sen tarkoitus on useimmiten saada aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–124.)

Tutkimuksessa käytän aineistolähtöistä sisällönanalyysiä haastatteluaineistojen ja valmiiden aineistojen analysoimisessa. Haastatteluaineistot ovat pääasiassa kirjoitettuja koonnoksia yksikön johdon kokemuksista (kuullut ja nähdyt asiat) sopimussotilaiden käytettävyyteen liittyen, jolloin aineistolähtöinen sisällönanalyysi on tutkimukseen hyvin soveltuva tutkimusmenetelmä. Haastatteluaineiston analysoinnin helpottamiseksi ja monipuolisemman näkökulman aikaansaamiseksi käytän lisäksi henkilöstöjohtamisen nelikenttämallia, joka esitellään tutkielman viidennessä luvussa. Nelikentän olen muodostanut tutkimuksen viitekehyksestä ja teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä niistä henkilöstöjohtamisen pääperiaatteista, jotka edistävät tämän tutkimuksen tekemistä mielestäni parhaiten. Näitä periaatteita ovat resurssit ja or-

ganisaation johtaminen. Nelikentän avulla ja valmiita aineistoja hyödyntämällä olen muodostanut aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet.

Tutkimuksessa tuotan haastatteluiden kautta saadusta aineistosta kokemusperäistä tietoa sopimussotilaiden käytettävyydestä komppanian johtamisen näkökulmasta, ja tämän myötä saadaan myös tutkimuksen johtopäätökset. Valitsin laadullisen sisällönanalyysin, koska se mahdollistaa kielellisten tutkimustulosten tulkitsemisen. Kielellisiä tutkimustuloksia tutkimuksessa syntyy avoimien haastattelukysymysten toteuttamisella. Tässä tutkimuksessa käytän muun muassa kirjallisuuden, asiakirjojen, käskyjen ja dokumenttien sisällönanalyysiä. Laadullisessa sisällönanalyysissä kiinnitetään huomiota tekstin muotoon, rakenteeseen sekä niiden vaikutukseen kohteen sisällön kokonaisuuteen. (koppa.jyu.fi 15.12.2014)

2.3.1. Valmiit aineistot

Tutkimuksessa käytän valmiita aineistoja tutkimiskirjallisuutena, joilla myös tuetaan ja täydennetään teemahaastatteluista saatavaa aineistoa sopimussotilaiden käytettävyyden arvioinnissa. Tällöin minulla tutkijana on mahdollisuus kerätä paljon välitöntä tietoa tutkimuskohteesta eli saan primääriaineistoa (Eskola & Suoranta 2003, 19). Valmiit aineistot edellyttävät lähdekriittistä ajattelua. Saatuja tietoja on tarvittaessa muokattava, yhdisteltävä ja tulkittava. Tietoja on myös normitettava, jotta tiedot tulisivat vertailukelpoisiksi. (Hirsjärvi, Remes & Saijavaara 2003, 178.)

Valmis tutkimusaineisto, jota käytän haastatteluilla saamani aineiston analyysiin, koostuu Rajavartiolaitoksen ja Puolustusvoimien pysyväisasiakirjoista, valtion virkamieslaista ja valitusta kirjallisuudesta. Sekundaariaineistoa olen erityisesti kartoittanut sopimussotilaiden toimintaan liittyvistä aikaisemmista tutkimuksista. Teemahaastatteluilla, jotka on kohdistettu komppanian päällikkö- ja varapäällikkötasolle, saadaan vastaus tutkimuksen päätutkimusongelmaan.

2.3.2. Haastattelut

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein haastatteluja. Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne. Sille on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu ja haastattelijan aloitteesta toteutettu. Haastattelijan tehtävänä on usein motivoida haastateltavaa ja pitää haastattelua yllä, ja haastateltavan on tunnettava roolinsa ja koettava, että haastattelussa esille tulleet asiat ovat luotamuksellisia. Haastattelut voidaan yleisesti jakaa neljään eri haastattelutyypin: strukturoi-

tuun, puolistrukturoituun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 26.)

Strukturoidussa haastattelussa kysymyksen muotoilu, järjestys ja vastausvaihtoehdot ovat kaikille haastateltaville samat. Vastausvaihtoehdot ovat valmiina ja tiukasti rajattuja. Tämä on yleinen niin kutsuttu lomakehaastattelun malli. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat, mutta haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelu noudattaa haastattelijan laatimia teemoja, joita haastateltavan kanssa käsitellään. Teemojen käsittelyn järjestys ja laajuus vaihtelee haastateltavan mukaan. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevala valitusta aiheesta, jolloin haastattelija johdattaa haastattelua haluttuun suuntaan ja haluamansa teeman ympärillä. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 27.)

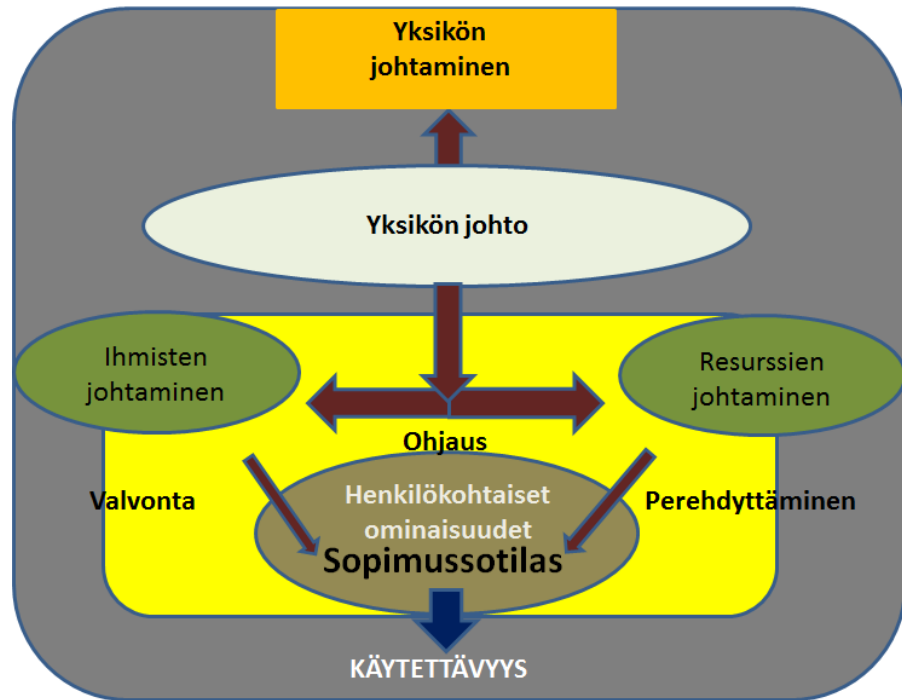
Haastatteluilla saadun aineiston kattavuus viittaa usein aineiston laajuuteen, ja sen analysoinnin ja tulkinnan onnistumiseen. Aineiston koolla ei sinällään ole merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Aineiston koon osalta pyrkimyksenä tulisi olla se, että aineistoa on riittävästi silloin, kun uudet tapaukset eivät enää tuota asetetun tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 2003, 60–63.) Eräs tapa ratkaista aineiston riittävyys on pyrkiä määrittelemään aineistolle saturaatiopiste eli kylläntymispiste. Saturaatiopisteen määrittäminen voi olla vaikeaa etukäteen. Tutkijan on tapauskohtaisesti päätettävä, milloin aineistoa on kerätty riittävän kattavasti ja siten, että se kattaa tutkimusongelman. (Eskola & Suoranta 2003, 60–62.)

Tässä tutkimuksessa haastattelujen tavoitteena on tuottaa tutkittavasta ilmiöstä sellaista empiristä tietoa, joka koskee esimerkiksi mielipiteitä, käsityksiä, havaintoja tai kokemuksia. Haastattelut toteutettiin lomakehaastatteluna sähköpostin kautta Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä vuoden 2014 syyskuun aikana. Tutkimuslupa myönnettiin 6.8.2014, ja vastaukset saatiin lokakuun loppuun mennessä. Haastattelujen kohderyhmänä olivat Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä toimivat komppanian päälliköt sekä varapäälliköt. Tutkimuskysymysten muotoilu ei asettanut tarvetta haastatella työsuhteessa olevia tai olleita sopimussotilaita.

Vastauksien analysointiin käytin kahdeksan päivää aikaa ja muodostin vastauksista selkeästi jaotellun aineiston jokaisen haastattelukysymyksen osalta. Haastattelu toteutettiin Rajavartiolaitoksen kaikissa varusmiesyksiköissä, joita ovat Raja- ja merivartiokoulun erikoisrajajääkärikomppania (RMVK), Onttolan rajajääkärikomppania (P-KR) sekä Ivalon rajajääkärikomppania (LR). Tässä tutkielmassa käytän edellä esitettyjä lyhenteitä viitatessani yksiköistä saamaani

aineistoon.

3. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS



Kuva 1. Viitekehys

Tutkimuksessa tarkastelen sopimussotilaiden käytettävyyttä yksikön johtamisen kannalta komppanian päällikön ja varapäällikön näkökulmasta haastatteluiden avulla, ja tutkimuksessa pyrin tuomaan esille perusteet sopimussotilaiden hyödyntämiselle yksiköissä. Lisäksi pohdin sopimussotilaan oikeudellista asemaa Rajavartiolaitoksessa haastattelun ja valmiiden aineistojen pohjalta, sekä oikeudelliseen asemaan vaikuttavia epäkohtia ja mahdollisuuksia. Tuloksien arvioinnin jälkeen pohdin jatkotutkimuskohteita ja mahdollisuuksia tutkimuksen eteenpäin viemiselle. Tutkimuksen viitekehys on muotoutunut tutkimusasetelman pohjalta.

Viitekehys havainnollistaa tutkimuksessa huomioon otettuja sopimussotilaan käytettävyyteen vaikuttavia tekijöitä, joihin yksikön johto omalla toiminnallaan pystyy vaikuttamaan. Päällikön ja varapäällikön tulee kiinnittää huomio organisaation kokonaisuuden, ihmisten ja resurssien johtamisen lisäksi johdettavaan yksikköön itseensä. Tässä tutkimuksessa johdettava yksikkö on sopimussotilas. Yksikön johdon toiminta resurssien ja ihmisten johtamisessa vaikuttaa suoraan sopimussotilaan käytettävyyteen yksikön johtamisessa. Sopimussotilaan valintaa suorittaessaan päällikön ja varapäällikön on otettava huomioon sen hetkiset vaatimukset ja valittava henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan sopivin henkilö tehtävään. Tällöin perehdyttämi-

sen, ohjauksen ja valvonnan toteutus on helpompaa, ja niistä saatavat tulokset ovat parempia. Tutkimuksen keskiössä on sopimussotilas varusmiesyksikössä.

3.1. Henkilöstöjohtaminen

Tutkimus on sidottu henkilöstöjohtamisen teoriaan. Henkilöstöjohtaminen on työyhteisöjen arjessa vahvasti läsnä ja ilmenee mitä moninaisimmissa yhteyksissä ja asioissa (Viitala 2004, 19). Yhtenäistä henkilöstöjohtamisen teoriaa, tai edes yhtä sitä selittävää tieteenalaa, ei ole olemassa. Henkilöstöjohtamiseen ovat vaikuttaneet monen eri tieteenalan teoriat ja mallit, mikä tuottaa jonkin verran hajanaisuutta, mutta myös monipuolisuutta tarkasteluun. (Viitala 2004, 20.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat johtajuus (leadership), henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource management) sekä työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relations). Käytännön johtamistyössä nämä asiat sulautuvat toisiinsa, eikä niitä voida selvärajaisesti erottaa. Vahvin painoarvo on ollut johtajuuden ja henkilöstövoimavarojen johtamisen käsittelyssä. (Viitala 2004, 12.) Tutkimuksessa keskityn johtajuuden ja henkilöstövoimavarojen johtamisen alueille.

3.2. Johtajuus

Johtajuus on johtamisen ja esimiestyön keskeistä aluetta eli sen inhimillinen ulottuvuus. Asiat saadaan toteutumaan muiden ihmisten välityksellä. Johtajat ja esimiehet johtavat yksilötasolla eli kasvokkain. He rohkaisevat ja kannustavat yksiköidensä työntekijöitä, motivoivat, innostavat, ohjaavat, arvioivat, kehittävät, neuvovat, tukevat eteenpäin ja määrittelevät tavoitteita. Ennen kaikkea johtajat johtavat yksikkönsä tasolla luomalla ja ylläpitämällä organisaatiokulttuuria. (Viitala 2004, 14.)

Esimiesroolin perustehtävä on organisaation perustehtävän ylläpito ja siihen palauttaminen tarvittaessa. Esimiehen tulee kyetä reagoimaan nopeasti tilanteisiin, jotka eivät kuulu perustehtävän piiriin tai muuten uhkaavat perustehtävän toteuttamista. Perustehtävän toteutumisen uhkina voidaan kokea työntekijöiden siirtyminen pois ”työn maailmasta” kohti ”sisäistä maailmaa”. Työn maailma voidaan määritellä järkiperäiseksi maailmaksi, joka palvelee yhteistä tavoitetta. Esimerkkinä tästä on varusmieskoulutus, jolla pyritään kouluttamaan laadukkaita sodanajan joukkoja. Roolit, työnjako ja esimiehen asema (perusyksikön päällikkö) organisaation johtajana ovat keskeisiä käsitteitä. Toiminta on aikuismaista ja yksilövastuullista. Sisäinen maailma ei painotu yhteiseen työtehtävään vaan esimerkiksi tunteisiin ja uskomuksiin. (Kiuru 2009, 47.)

3.3. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human resource management)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon (Viitala 2004, 14–15). Tässä tutkimuksessa keskityn henkilöstövoimavarojen johtamiseen niiltä osin, joissa päällikön toteuttama ulkoinen henkilöstöhankinta, valinta ja sijoittaminen ovat avainasemassa työsuhteen syntymiselle ja resurssin kehittymiselle. Sopimussotilaiden hankinnasta seuraa lisäresursseja yksikön johdon käyttöön komppanian johtamisessa. Päällikkö ja varapäällikkö vastaavat henkilöstövoimavarojen johtamisesta yksikössä. Henkilöstövoimavarojen johtamisesta puhuttaessa liitetään siihen usein päällikön tai johtajan resurssien mittausta ja arviointia. Yksinkertaisimmillaan human resource management voidaan kuitenkin määritellä henkilöstön palkkaamisen ja kehittämisen prosessiksi, jonka päämääränä on kehittää henkilöstöä, eli resursseja, arvokkaammaksi organisaatiolle ja siinä toimimiselle. (Collings & Wood 2009, 27–28.)

Henkilöstön sijoittamisella tarkoitetaan henkilöstön nimeämistä tiettyihin ennalta suunniteltuihin tehtäviin tai niistä pois. Sijoittaminen käsittää muun muassa henkilöstön hankinnan, valinnan ja perehdyttämisen. Tavoitteena on löytää mahdollisimman hyvin organisaatioon ja tehtävään sopiva henkilö tietyissä puitteissa. (Kauhanen 2003, 68.) Sijoittaminen ja sen käsittämät toimet vaikuttavat suoraan sopimussotilaista saatavan resurssin käytettävyyteen. Valinnan onnistuessa yksikkö saa käyttöönsä potentiaalisen työntekijän, jonka ammattitaito ja kehitymisvalmiudet ovat nähty riittäviksi vaadittavaan tasoon nähden. Perehdyttäminen, ja ennen kaikkea sen perusteellisuus, luo vahvan pohjan uudelle työntekijälle lähes tuntemattomassa osassa organisaatiota. Tämä taas mahdollistaa työtehtävässä kehittymisen, ja se johtaa suoraan sopimussotilaasta saatavan resurssin kasvuun.

Viitala (2004, 175–177) mainitsee teoksessaan *Henkilöstöjohtaminen* (2004), viime vuosina esille nousseen johtamisen käsitteen, knowledge management, joka tarkoittaa tiedon johtamisen lisäksi huolenpitoa taidoista ja osaamisesta sekä niiden lisäämisestä. Yksikön johdon systemaattinen tiedon johtamisen toteuttaminen voidaan nähdä merkittävänä tekijänä sopimussotilaan tuoman uuden henkilöstöresurssin käytössä. Kun kantahenkilökunnan osaamisen on hyvällä tasolla, johto voi käyttää eri henkilöitä sopimussotilaan perehdyttämisessä siten kun se johtamisen kannalta on helpointa. Sopimussotilas voisi vastaavasti kysyä neuvoa keneltä tahansa yksikön kouluttajalta, jos luottamus jokaisen osaamistasoon ja ammattitaitoon on suuri. Tämä helpottaa uuden tiedon omaksumista ja tiedon siirron nopeutta, eikä rasita yhtä työntekijää merkittävästi.

4. SOPIMUSSOTILAS RAJAVARTIOLAITOKSESSA

Tässä luvussa käyn läpi sopimussotilaiden asemaa ja työympäristöä Rajavartiolaitoksen perusyksikössä. Lisäksi paneudun tarvittavilta osin Rajavartiolaitoksen strategiaan henkilöstön käyttöön liittyen. Tavoitteena on havainnollistaa sopimussotilaiden työympäristön elementtejä konkreettisesti, sekä tuoda esille heidän oikeudellinen asemansa yksikössä ja Rajavartiolaitoksessa. Lisäksi tässä luvussa pohditaan oikeudellista asemaa ja siihen liittyviä mahdollisuuksia ja haittoja.

4.1. Sopimussotilasjärjestelmän esittely Rajavartiolaitoksessa

Rajavartiolaitoksessa on käytössä sopimussotilaskulttuuri, mutta näiden sotilaiden virallinen nimitys työ sopimuksessa on määräaikainen kouluttaja. Sopimussotilaiden käyttö kohdistuu kaikkiin Rajavartiolaitoksen kolmeen varusmiesyksikköön, joissa kotiutuvista varusmiehistä yhdelle tai kahdelle tarjotaan mahdollisuutta jatkaa sopimussotilaan työssä omassa yksikössä.

Rajavartiolaitoksessa käytettävästä määräaikaisten virkamiesten järjestelmästä säädetään valtioneuvoston asetuksen mukaan siten, että Rajavartiolaitoksen päällikkö määrää edellytyksistä, joilla henkilö voidaan nimittää määräaikaiseen virkasuhteeseen tai virkaan määräajaksi. Rajavartiolaitoksen varusmieskoulutusta järjestävissä hallintoyksiköissä apukouluttajaksi harjoittelijan tehtävään otettava henkilö nimitetään rajavartijan virkaan määräajaksi. (RVLPAK B.17.) Virkaan nimitettäessä asetetaan määräaikaiselle virkamiehelle lähtökohtaisesti enintään kuuden kuukauden koeaika. Virkamiestä nimitettäessä voidaan määrätä, että virkasuhde voidaan purkaa enintään kuusi kuukautta kestävä koeajan aikana nimittävän viranomaisen tai virkamiehen puolesta. Purkaminen ei saa kuitenkaan tapahtua 11 §:ssä tarkoitetuilla tai muutoin epäasiallisilla perusteilla. (Valtion virkamieslaki (750/1994) 10§.)

Sopimussotilas voidaan palkata määräaikaiseen, enintään vuoden mittaiseen virkasuhteeseen, jota ei pääsääntöisesti voi jatkaa¹ (Virkamieslaki 9§, 1.mom). Sopimussotilaat palvelevat yleensä

1

”Virkasuhde on julkisoikeudellinen palvelussuhde, jossa valtio on työnantajana ja virkamies työn suorittajana.” Puolustusvoimien määritelmärekisteri. Esikuntajärjestelmä. Määräaikainen virkasuhde: ”Virkamies voidaan nimittää määräajaksi tai muutoin rajoitetuksi ajaksi, jos työn luonne, sijaisuus, avoinna olevaan virkaan kuuluvien tehtävien hoidon väliaikainen järjestäminen tai harjoittelu edellyttää määräaikaista virkasuhdetta. Virkamiestä ei tällöin nimitetä virkaan, vaan virkasuhteeseen.”

varusmieskoulutuksensa ja sodan ajan sijoituksensa mukaisissa tehtävissä, pois lukien kouluttajan tehtävissä palvelevat sopimussotilaat. Sopimussotilaita ei pääsääntöisesti jatkokouluteta virkasuhteensa aikana, vaan he palvelevat varusmieskoulutuksensa mukaisissa tehtävissä. Kouluttajan tehtävissä palvelevat toimivat varusmiesten kouluttajina. He päteväytyvät määräaikaisen virkasuhteensa aikana kouluttajan tehtävissään joko reserviin tai hakeutuvat upseerin koulutusohjelman mukaisiin opintoihin.

Sopimussotilaaksi kouluttajan tehtävään on valittava ensisijaisesti sellaisia henkilöitä, joilla hakeutumisasiakirjojen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella on mahdollisuus tulla hyväksytyksi upseerin koulutusohjelmaan tai aliupseerin tehtäviin. Tehtävään tulisi valita henkilö, joka on suoritettujen opintojen, työkokemuksen, fyysisen kuntonsa ja henkilökohtaisten ominaisuuksiensa puolesta sopivin haettavaan tehtävään, ja hän on kehityskelpoinen myös monipuolisempiin ja vaativampiin tehtäviin puolustusvoimissa. (Sopimussotilasjärjestelmä 2008,1.) Tämän puolustusvoimien pääesikunnan asiakirjan määrittelemät sopimussotilaan vaatimukset pätevät myös Rajavartiolaitoksen perusyksiköissä sopimussotilaiden valinnassa. Lisäksi Rajavartiolaitoksen virkaan nimitettävän tulee läpäistä hyväksyttävästi muun muassa Ishiharan värinäkötesti ennen kuin henkilön palkkaamista voidaan virallisesti esittää.

Rajavartiolaitoksen virkaan, virkaan määrääjäksi tai virkasuhteeseen määrääjäksi nimitettävän henkilön palveluksenottotarkastus on tehtävä työterveyshuollossa ennen nimittämistä (Valtioneuvoston asetus 2001/1485 ja RVL PAK B. 17). Yli kuusi kuukautta kestävään virkasuhteeseen nimitettäville tehdään normaali palveluksenottotarkastus (RVL PAK B. 17 liite 1). Tämä koskee myös Rajavartiolaitoksen nuoremman upseerin virkaan nimitettäviä kadetteja. Ennen Rajavartiolaitoksen virkaan tai määräaikaiseen virkasuhteeseen nimittämistä tulee hakijasta hankkia perusmuotoinen turvallisuusselvitys. Nimitettäessä tai määrättäessä virkamies sisäasiainministeriön päätöksen (SM-2008-1123/Tu-0,11.3.2008) mukaiseen ensimmäiseen turvallisuusluokkaan kuuluvaan tehtävään voidaan henkilöstä tehdä laaja turvallisuusselvitys (RVLPAK B. 17).

4.2. Oikeudellinen asema

Tässä aluvussa pohdin sopimussotilaan oikeudellisen aseman merkittävyyttä ja siihen liittyviä haasteita. Tätä alalukua varten haastattelin raja- ja merivartiokoulun sotilaallisen maanpuolustuksen pääopettajaa sekä henkilöstötoimiston päällikköä. Kun sopimussotilaan palkkaamista esitetään Rajavartiolaitoksen yksikköön, suoritetaan hänelle edellä mainitut vaadit-

tavat terveystarkastukset. Näiden läpäisyn jälkeen laaditaan työsopimus. Työsopimuksessa henkilön tehtäväksi määrätään ”määräaikainen kouluttaja”, ja hänelle tehdään henkilökortti, jossa ammatti on rajavartiomies. Tutkimuksen ja haastattelun aikana onnistuin löytämään vastauksen siihen, mitä oikeuksia sopimussotilaalla on verrattuna esimerkiksi rajavartijan peruskurssin käyneeseen rajavartiomieheen. Aluksi ei ollut selvää, kuinka paljon näitä oikeuksia on rajoitettu. Sopimussotilailla ei ole voimassaolevia koulutuksia tai näyttökokeita millekään voimankäyttövälaineelle, näin ollen oikeuksia on rajoitettu verrattuna peruskurssin suorittaneeseen rajavartiijaan.

Rajavartiomiehen toimivaltuudet astuvat voimaan vasta valmistuttaessa rajavartijan peruskurssilta tai Maanpuolustuskorkeakoulusta kyseiseen puolustushaaraan (Henkilökohtainen tiedoksianto, 19.2.2015). Näitä toimivaltuuksia varten tulee olla suoritettuna valtuuksien edellyttämiä kursseja, kuten voimankäytön opintojakso (Finlex.fi, (578/2005) 35§). ”Sopimussotilaalla on siis virkamiehen oikeudet, ei rajavartiomiehen. Sopimussotilasta koskevat kuitenkin virkamiesvastuu ja velvollisuudet. Lisäksi hän on sotilaskurinpitolain alainen” (Henkilökohtainen tiedoksianto, 19.2.2015). Jossain määrin tuntuu kohtuuttomalta, että virkanimikkeen takia henkilö, jolla on vähäinen osaamistaso, joutuisi ottamaan vastuuta suuresta tehtäväkentästä.

”Mikäli oikeuksia ei olisi rajoitettu, onko mahdollista, että suoraan varusmiespalveluksesta töihin siirtyneellä sopimussotilaalla on samat virkamiesoikeudelliset vastuut, velvoitteet ja oikeudet kuin rajavartijan peruskurssin suorittaneella henkilöllä?” (Henkilökohtainen tiedoksianto, 16.12.2014). Koska tällaiset virkamiesoikeudelliset vastuut ja velvollisuudet koskevat myös sopimussotilasta, tulisi kyseisten velvollisuuksien olemassaoloon kiinnittää työhön perehdytyksen aikana erittäin paljon huomiota. Vaikka onkin nimikkeeltään harjoittelija, sopimussotilaan tulee ymmärtää ammattiinsa sisältyvät vastuut ja velvollisuudet. Siviilit harvoin tekevät eroa kersantin ja luutnantin arvomerkkien välillä. Tähän aiheeseen perehtyminen voisi olla hyvä jatkotutkimusaihe. Aihetta voisi tutkia esimerkiksi pro gradun tasoisessa tutkielmassa. Mukaan voisi myös liittää sopimussotilaiden sisäisen aseman yksikössä.

4.3. Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia

Rajavartiolaitoksen henkilöstöstrategia kokee parhailtaan muutoksia. Rajavartiolaitoksen strategian 2022 mukaan yksi laitoksen päätehtävä tulevaisuudessa on turvata laadukkaan ja ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus ja pysyvyys. Sotilaallisesta suorituskyvystä puhuttaessa mainitaan asevelvollisten korkeatasoisen koulutuksen jatkaminen. (Raja.fi, Rajavartiolaitoksen strategia 2022).

Henkilöstöstrategia koskee sopimussotilaita, koska heiltä voidaan lähtökohtaisesti olettaa löytyvän paljon oman aselajinsa ammattitaitoa, ainakin ryhmä- tai joukkueetasolla. Tarvittavat asiat ovat lähes poikkeuksetta hyvin lähimuistissa, koska varusmiespalveluksen päättymisestä on vähän aikaa. Vaikka tiedot ja taidot eivät riitä välttämättä komppaniatason ratkaisuihin, on hyvin tärkeää, että juuri partio-, ryhmä- ja joukkue toiminta, eli niin sanotut perusteet, ovat vaadittavalla tasolla. Huomattavasti peruskoulutettua upseeria halvemmallalla kouluttajaksi saadaan juuri varusmiespalveluksen päättänyt, sen aikana hyvin menestynyt ja hyvät tiedot omaava henkilö. Rahan käyttö ja säästäminen on kiinnostava ja varmasti oleellinen aspekti.

Joskus lupaavalta vaikuttava henkilö osoittautuu kuitenkin kykenemättömäksi valittuun tehtävään. Toisaalta myös peruskoulutetut upseerit ovat monesti käyneet armeijan jonkin eri aselajin alaisuudessa, ja vasta yksikköön töihin tullessaan he alkavat oppia tiedusteluaselajiin liittyviä erityistekijöitä, laitteita ja vaatimustasoja. Sopimussotilaan valinnassa on se etu, että ennen valintaa henkilön ominaisuuksia ja valmiutta on pystytty arvioimaan lähes koko varusmiespalveluksen ajan.

4.4. Perusyksikkö työympäristönä

Perusyksiköiden kokoonpano Rajavartiolaitoksessa ei juuri vaihtele hallintoyksikköjen sisällä. Perusyksikön sisäisen kokoonpanon muodostamiseen vaikuttavat muun muassa:

- Yksikön päätehtävä ja sodan ajan joukkojen tuottamistehtävät
- Koulutusryhmien muodostamistarve ja koulutettavien määrä
- Majoitus- ja koulutustilat
- Koulutushenkilöstön määrä ja ammattitaito
- Valmiustehtävät

Perusyksikön rauhan ajan päätehtävänä on ammattitaitoisten ja maanpuolustustahtoisten sotilaiden kouluttaminen ja kasvattaminen joukkotuotantotehtävän edellyttämällä tavalla. Perusyksikön kaikesta toiminnasta vastaa perusyksikön päällikkö. Sopimussotilaat toimivat perusyksiköissä pääsääntöisesti joukkueen johtajina tai varajohtajina sekä kouluttajan tehtävissä. (Perusyksikön päällikön opas. 1996, s. 13–16.)

Perusyksiköiden koot Rajavartiolaitoksessa eivät suuresti vaihtele, mutta jonkin asteista vaihtelua kuitenkin esiintyy. Pääasiassa tämä johtuu henkilöstöstä, joukkotuotannossa olevasta

joukosta sekä saapumiserän suuruudesta. Tällä hetkellä Rajavartiolaitoksen jokaisessa kolmessa perusyksikössä palvelee noin 100 - 200 henkilöä. Henkilöstö jakautuu palkattuun henkilöstöön, jossa on noin 10 - 15 henkilöä ja varusmiehiin, joita on noin 160 (erikoisrajajääkärikomppaniassa n. 90) henkilöä. Näistä 160 varusmiehestä 15 - 30 on varusmiesjohtajia, pois lukien erikoisrajajääkärikomppania, jossa kaikki varusmiehet saavat vähintään aliupseeritasoisen johtajakoulutuksen.

Henkilöstön vaihtuvuus yksiköissä on suurta. Sopimussotilas on vuorovaikutuksessa kymmenien eri henkilöiden kanssa. Työympäristöä voidaan siis pitää jatkuvasti muuttavana. Vaaditaan perehdyttämistä, ohjausta, kasvatusta ja koulutusta, jotta sopimussotilaan arvo resurssina kasvaisi. Edellä mainittuja toimia onnistuneesti toteutettuna päällikkö saa käyttöönsä käytettävyydeltään suuren henkilöstöresurssin helpottamaan yksikön päätehtävän toteuttamista.

Rajavartiolaitoksessa sopimussotilas on suorittanut lähes poikkeuksetta varusmiespalveluksensa samassa perusyksikössä, johon hänet palkataan työsuhteeseen. Varusmiespalveluksessa hän on oppinut huomaamatta ymmärtämään organisaation rakennetta ja kulttuuria. Johtamisessa häntä on valmennettu puolustusvoimista tutun johtajakoulutuksen keinoin. Tuttuun yksikköön palvelemaan siirtyvän sopimussotilaan haasteena on poistua mukavuusalueeltaan ja alkaa havainnoida koko perusyksikön toimintaa, koska tulevat työtehtävät tuovat mukanaan sidonnaisuudet koko yksikkötasoon. Resurssin kehittymisen kannalta vaarana on, että henkilö pysyy ainoastaan tutuissa koulutuskäytännöissä, eikä pyri luovaan ajatteluun ja itsensä kehittämiseen. Haastamalla sopimussotilasta erilaisilla soveltavilla työtehtävillä, saa yksikön johto tietoisesti kehitettyä uuden työvoiman käytettävyyttä.

5. SOPIMUSSOTILAIEN KÄYTETTÄVYYS

Laadullisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on havaintojen pelkistäminen ja toinen vaihe on kysymyksiin vastaaminen. Ensimmäinen vaihe voidaan jakaa kahteen eri osaan. Aineistoa tarkastellessani kiinnitin huomiota vain siihen, mikä on tutkimuksen viitekehys. Samaa aineistoa voidaan tutkia monesta näkökulmasta, joten on tärkeää pysyä tutkimuksen viitekehyksessä. Alasuutarin (2011, 40) mukaan haastattelulomakkeiden aineistoa on helpompi käsitellä, kun niistä tekee raakahavaintoja. Raakahavaintojen yhteiset piirteet yhdistin yhdeksi havainnoksi sekä pienemmiksi havaintojen joukoksi. Toinen vaihe laadullisessa sisällönanalyysissä on kysymyksiin vastaaminen. (Alasuutari 2011, 40.) Tein tulkintani kerättyjen havaintojen pohjalta.

Raakahavainnot saadaan aikaiseksi, kun tietty vastaus ilmenee useasti kohdehenkilöiden kertomissa haastattelulomakkeissa. Usea kohdehenkilö vastaa kysymykseen samalla tavalla, ja heidän havaintonsa aiheesta ovat samoja. Raakahavainnot ovat siis useasti toistuvia vastauksia, jotka yhdistettiin niitä kuvaavaksi sanaksi tai lauseeksi. Tekstimassan hallinta on helpompaa, kun raakahavainnoista tekee yleistyksiä. Tässä luvussa analysoin pääasiassa haastatteluilta saatua tutkimusaineistoa ja teen yleistyksistä havaintoja, joita tarkastelen tutkielman viidennessä luvussa.

5.1. Tehtävät yksikössä ja niiden vaativuus

Tässä alaluvussa keskityn sopimussotilaiden tehtävien monipuolisuuteen ja vaativuuden vaihteluun työsuhteen aikana. Lisäksi vastausten avulla havainnollistan, missä eri tehtävissä sopimussotilaita yleensä käytetään yksikössä. Vastausten mukaan kaikissa yksiköissä sopimussotilaiden tehtävät lokeroituvat pääasiassa ryhmän kouluttajan, harjoituksen apukouluttajan ja maastoharjoituksissa vääpelin tehtäviin. Edellä mainittujen lisäksi vastaajat totesivat, että myös aselajikouluttamisessa esimerkiksi radistille annetaan vastuuta, mikäli siihen on varusmiesaikana erikoistunut (Haastattelut, P-KR). Sopimussotilas voi olosuhteiden takia toimia myös harjoituksen pääkouluttajana, mutta tämän pitäisi vastaajien mukaan aina olla poikkeus.

Tehtävien vaativuus koettiin hyvin riippuvaiseksi henkilöstä. Toisten henkilöiden todettiin olevan muita valmiimpia toimimaan vaativissakin tehtävissä. Lähes poikkeuksetta kuitenkin kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että annettujen tehtävien vaativuus on suoraan verrannollinen sopimussotilaan antamiin näyttöihin. ”Toisin sanoen osoitetut kyvyt määräävät tehtävien vaativuuden” (Haastattelut, RMVK) Maastoharjoituksissa sopimussotilaille voidaan an-

taa hyvin paljon vapauksia ryhmän kouluttamisessa, mutta säännöllisin väliajoin toteutettu ohjeistus ja toiminnan valvonta ovat jatkuvasti läsnä. (Haastattelut, P-KR) Valvonnan määrä yleisesti vähenee kaikissa yksiköissä kokemuksen karttuessa. Tällöin valvonta ei syö enää yksikön resursseja.

5.2. Vastaukset ja kategoriointi

Seuraavissa alaluvuissa olen muodostanut haastatteluista saadun aineiston perusteella analyysin sopimussotilaiden käytettävyydestä yksikön johtamisessa. Aineiston keräämisen jälkeen olen suorittanut aineiston kokoamisen ja yhdistämisen ennen varsinaista analysointia. Aineistoa tutkimukseen on kerätty varusmieskoulutusta antavien Rajavartiolaitoksen yksiköiden päälliköiltä ja varapäälliköiltä. Haastatteluun käytetty lomake ja siinä esitetyt kysymykset ovat liitteenä (LIITE 1). Alaluvut olen jaksotellut siten, että jokainen alaluku toimii analyysina yhden haastattelukysymyksen vastauksille. Kategoriointiin ja analysointiin apuna käytän taulukkoa 1.

	Yksikön johtaminen	Taloudellinen resurssi
+		
-		

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen nelikenttä

Tutkimuksen viitekehystä ja henkilöstöjohtamisen teorian ohjaamana muodostin taulukko 1:ssä esitetyn tutkimuskehysten, jota käytin hyödyksi haastatteluista saatujen vastausten analysoinnissa. Ajatus tälle kehykselle lähti Rajavartiolaitoksen esimies- ja vuorovaikutusselvityksestä (2014) jossa esitellään johtamisen perusjännitteet, tehtävät ja roolit johtamisosaamisen kehystenä. Kehys on luotu yhdistämällä Huotarinen (2008, 386), Cacioppe & Albrechtin (2000) sekä Denison & al. (1995) kirjallisuutta johtamisen osa-alueista ja vuorovaikutuksista. Kehys löytyy liitteistä (LIITE 2). Tutkimuskehys on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä. Kaavion vasempaan puoliskoon kuvataan yksikön johtamiseen liittyvät asiat ja oikeanpuolei-

seen taloudellisiin resursseihin vaikuttavat asiat. Yläpuoliskoon kuvataan positiiviset (+) ja alapuoliseen negatiiviset (-) asiat, joita vastauksista etsitään. Lopputuloksena vastaukset asetuvat johonkin nelikentän lokeroista.

5.2.1. Yksikön toiminnan tukeminen

Tässä alaluvussa paneudun siihen, miten merkityksellisiksi yksikön päällikkötaso kokee sopimussotilaat yksikön ja sen toiminnan kannalta. Sopimussotilaiden merkitys yksiköissä koetaan lähes poikkeuksetta hyvin suureksi. Yksi vastaajista totesi, että ”monesti peruskoulutettuja on liian vähän, ja sopimussotilaat hoitavat sellaisiakin tehtäviä, jotka jäisivät muuten kokonaan tekemättä” (Haastattelut, LR). Lähes vastaavana voidaan pitää toisen vastaajan mielipidettä siitä, että päivittäisten rutiinien hoitaminen yksikössä sopimussotilaan avulla mahdollistaa peruskoulutettujen kouluttajien keskittymisen harjoitusten suunnitteluun ja johtamiseen. Sopimussotilaiden osaamistaso perusasioissa, kuten aseenkäsittelyssä ja eri välineiden käytössä, sekä harjoitusmaastojen ja harjoitusten sisällön tunteminen auttaa suuresti. (Haastattelut, RMVK) Tästä syystä varsinkin erikoisrajajääkärikompaniassa sopimussotilaat koetaan ensimmäisen vuoden aikana vastavalmistuneita upseereja käyttökelpoisemmiksi, ja muissa yksiköissä vähintään hyväksi tueksi uusille peruskoulutetuille.

Sota- ja maastoharjoituksissa sopimussotilaiden merkitys korostuu muun muassa aseenkäsittelytilanteissa, kun ”saadaan yksi silmäpari lisää valvomaan”. Lisäksi tämän todettiin näkyvän väepelin tehtävissä antaen ammuntojen johtajille mahdollisuuden keskittyä ammuntojen johtamiseen ja toteuttamiseen. (Haastattelut, RMVK) Kasarmilla valmistavien asioiden hoitaminen suurempiin koulutuksiin liittyen sekä aamu- ja iltavalvojan tehtävät tunnustetaan yleisesti suureksi keventäväksi tekijäksi kantahenkilökunnan normaalille taakalle (Haastattelut, LR). Ase- ja ampumakoulutuksessa sekä taistelukoulutuksessa suurin käytettävyys todettiin olevan esimerkkisuoritusten toteuttaminen, maalimiestehtävät ja luonnollisesti valvonta. (Haastattelut, RMVK) ”Käytännössä heitä voidaan käyttää lähes kaikkiin koulutustehtäviin oikeuksien sallimissa rajoissa, varsinkin toisena kouluttajana” (Haastattelut, P-KR).

Nelikentässä sopimussotilaiden merkitys yksikön toiminnan tukemisessa asettuu yksikön johtamisen kannalta positiiviseen kenttään. Päivittäisten rutiinien ja valmistavien asioiden hoitaminen helpottaa muiden kouluttajien ja päällikön työtä. Tämä vaikuttaa resurssien tehokkuuteen positiivisesti. Valvojan tehtävien jakaantuminen myös sopimussotilaille helpottaa johtamista. Valvonta ja maalimiestehtävät parantavat koulutuksen laatua. Nämä pienet mutta merkittävät aspektit koetaan hyvin tärkeäksi koulutusten onnistumisessa.

5.2.2. Valmiudet toimia kouluttajan tehtävässä

Alaluvussa tarkastellaan sopimussotilaiden valmiutta vastata kouluttamisesta ja sitä, miten luottamus henkilöihin muuttuu työsuhteen aikana. Kysyttäessä kouluttamisvalmiudet koettiin yksimielisesti rajallisiksi. Monet vastaajista nostivat esiin kuitenkin myös sen, että valmius on täysin riippuvainen yksilöstä ja etenkin henkilökohtaiset valmiudet korostuvat sopimussotilaiden toiminnassa. ”Näyttöjen mukaan valvonnan määrä vähenee ja vastuu kasvaa” (Haastattelut, RMVK), kiteyttäneen tämän parhaiten. Harjoituskokonaisuuksia heille ei kuitenkaan lähtökohtaisesti anneta vastuulle (Haastattelut, P-KR).

Valvonnan määrän todettiin olevan suoraan verrannollinen sopimussotilaan työmotivaatioon, tuloksiin ja annettuihin näyttöihin. Osassa yksiköistä sopimussotilaita käytetään ammunnoissa niin sanottuina ylimääräisinä tulitoiminnan valvojina, jolloin saadaan yksi silmäpari lisää valvomaan aseita ja turvallista asekäsittelyä sen mukaan, millaiset oikeudet sopimussotilaalla on. (Haastattelut, RMVK)

Pohjois-Karjalassa sopimussotilaita käytetään tulitoiminnan valvojan oikeuksien puuttumisen takia pääsääntöisesti vain ammuntojen valmistavassa koulutuksessa tai oheiskoulutuksessa. (Haastattelut, P-KR) Raja- ja merivartiokoululla sopimussotilaita ei oteta mukaan viimeisille ampumarjoituksille, koska oikeudeton henkilö koetaan vaativimmissa ammunnoissa turhaksi. Puolustusvoimien ohje (14.10.2013) sulkee pois mahdollisuuden kouluttaa tulitoiminnan valvojia missään muualla kuin Maasotakoulun tai Maanpuolustuskorkeakoulun toteuttamilla kursseilla.

Nelikentässä valmiudet kouluttajan ja johtajan tehtävissä toimimiselle jakaantuvat yksikön johtamisen kannalta positiivisiin ja negatiivisiin. Riippuu suuresti henkilökohtaisista ominaisuuksista, millaisia tehtäviä sopimussotilaalle voidaan antaa. Tämä voi toimia rajoittavana tekijänä koulutusten suunnittelussa. Toisaalta positiivista on, että ominaisuuksiltaan hyvää sopimussotilasta voidaan käyttää oikeuksien sallimissa rajoissa myös hyvin vaativiin tehtäviin. Taloudellisena resurssina sopimussotilas on työsuhteen alussa negatiivinen, koska hän vaatii lähtökohtaisesti paljon ohjausta ja valvontaa, mutta työsuhteen loppuvaiheessa hänestä on lähes poikkeuksetta tullut itsenäiseen toimintaan kykenevä resurssi.

5.2.3. Haasteet

Tässä alaluvussa käsittelemme sopimussotilaiden yleisimpiä haasteita. Haasteet kouluttajana toimimiseen vaihtelevat hyvin paljon henkilöiden välillä, ja kaikki vastaajat kokivat niiden olevan hyvin yleisiä lähes kaikilla, varsinkin työsopimuksen alkuvaiheessa. Yhdeksi syyksi nousi nuoresta iästä johtuvan elämäkokemuksen ja ”pelisilmän” puuttuminen (Haastattelut, P-KR). Kouluttajan vastuu ja virkamiehenä toimiminen eivät ole alussa aina selviä, jolloin näistä muodostuvat suurimmat haasteet oikeuksien lisäksi. Johtamisominaisuuksiltaan vastaajat kokivat sopimussotilaat pääasiassa aina hyviksi, monesti siitä syystä, että ”lähes aina on mahdollisuus valita monesta hakijasta johtamiskyvyiltään riittävän hyvä henkilö työsuhteeseen.” (Haastattelut, RMVK). Esimiesasemassa toimimisessa ei vastaajien mukaan juurikaan koeta ongelmia.

Sopeutuminen uuteen työtehtävään henkilökunnan puolella heti varusmiesajan jälkeen ei vastaajien mukaan tuota yleensä ongelmia. Lähes poikkeuksetta tämä tilanne nostettiin positiivisella tavalla esille ja kaikki nostivat esille sen, että juuri varusmiehenä olleelta saadaan kouluttajien tietoisuuteen sen hetkinen kuva varusmiehenä olemisesta ja elämisestä omassa yksikössä. Tämä mahdollistaa yksikön kehittymisen varusmieskoulutuksen osalta pienin, mutta tärkein askelin.

Nelikentässä haasteet sijoittuvat yksikön johtamisen ja taloudellisten resurssien kannalta negatiiviselle alueelle. Virkamiehenä toimimisen sisäistämiseen vievä aika ja kouluttajan vastuun epäselvyys voivat ajoittain johtaa ylilyönteihin, varsinkin koulutuksen alkuvaiheessa. Tämä vaikeuttaa päällikön näkökulmasta yksikön johtamista. Lisäksi se syö taloudellisuutta ja resursseja, koska yksi peruskoulutettu tulee sitoa sopimussotilaan ohjaajaksi. Negatiivisiin sarakkeisiin voidaan osoittaa oikeuksien puuttumisesta johtuva rajoitettu käytettävyys.

5.2.4. Yksikön johtamista edistävät tekijät

Tässä kysymyksessä nousi esiin eniten ristiriitoja eri vastaajien välillä. Alaluvussa käsitellään hyvin kapealla sektorilla sopimussotilaiden tuomaa lisää ja pysyvyyttä yksikön johdon näkökulmasta. Yhden vastaajan mukaan sopimussotilaat ovat käytännön sanelema pakko, jolla pyritään ainoastaan paikkaamaan jatkuva henkilöstövajaus. ”Jos peruskoulutettuja olisi tarpeeksi, ei sopimussotilaita tarvittaisi”. (Haastattelut, LR). Muuten käytettävyys koettiin hyvin matalaksi yksikön johtamisen kannalta.

Neutraalimmat vastaukset toivat esille sekä hyötyjä että haittoja, kuten käytettävyyden puutteellisuuden verrattuna peruskoulutettuun, mutta toisaalta ehdoton helpotus koulutusten ja harjoitusten suunnittelussa. (Haastattelut, LR) Vaikka työsuhteen alussa käytettävyys voi olla vähäinen, on sopimussotilaasta kehittynyt varsinkin työsuhteen loppuvaiheeseen mennessä erittäin hyödyllinen apu yksikköön. Tähän hyvin suurena vaikuttajana näen virkasuhteen alussa suoritettu perehdytys ja ohjaus.

Enimmäkseen vastaajat kokivat sopimussotilaan edistäväksi tekijäksi yksikössä. Sopimussotilaiden rekrytoiminen todettiin kannattavaksi yksikön kannalta, koska sopimussotilaat ovat ”parhaimmillaan esimerkkitaitelijoita joilta varusmiehet oppivat” (Haastattelut, RMVK). Yhden vastaajan mukaan sopimussotilas tuo muille kouluttajille sellaista tietoa varusmiesten arjesta, jota kouluttajat eivät huomaa; viimeisin tieto siitä, miten varusmiehet ajattelevat ja toimivat. (Haastattelut, LR) Sopimussotilaan voidaan siis nähdä asettuvan kantahenkilökunnan ja varusmiesten väliselle harmaalle alueelle.

Koulutuksen laadun säilyttämisen ja lomien pitämisen todettiin olevan käytännössä mahdollista ilman sopimussotilaiden panosta, joka näkyy erityisesti valvontavuoroissa. ”Lähtökohteisesti havainnot harjoituksista ja koulutustapahtumista palvelevat aina toiminnan kehittämistä, mukaan lukien myös sopimussotilaiden havainnot. He ovat itse vasta hetki sitten kokeneet kyseiset harjoitukset joukon puolella.” (Haastattelut, P-KR) Lisäksi työn todettiin olevan suuri apu myös sopimussotilaille itselleen, mikäli on suuntautumassa sotilasalalle.

Nelikentässä edistävät tekijät asettuvat yksikön johtamisen ja taloudellisten resurssien osalta positiivisiin lokeroihin. Asema kantahenkilökunnan ja varusmiesten välisellä alueella mahdollistaa vuorovaikutuksen molempiin suuntiin, etenkin varusmiesten osalta, koska kynnys lähestyä sopimussotilasta on monesti matalampi kantahenkilökuntaan verrattuna. Tiedon kulku ylöspäin päällikölle saakka helpottaa ja ennen kaikkea mahdollistaa yksikön toiminnan kehittämisen varusmiehiin liittyvissä asioissa. Sopimussotilaat myös toimivat hyvänä esimerkkinä varusmiehille, mikä monesti edesauttaa yrittämisen halua palveluksessa. Taloudellisen resurssin kannalta positiivisena asiana voidaan nähdä ammattitaidon kehittyminen ennen mahdollista hakeutumista sotilasalalle. Positiivisena pidetään myös henkilön paluuta samaan yksikköön aiemmin hankitun ja uuden kokemuksen sekä oikeuksien kanssa.

5.2.5. Yksikön johtamista haittaavat tekijät

Tämä kysymys käsitteli pääasiassa sopimussotilaiden suhteellisen lyhyttä työsuhdetta ja sen vaikutusta yksikön johtamiseen. Yksimielinen mielipide vastaajilla oli se, että kuuden kuu-

kauden mittainen työsuhde on liian lyhyt aika sisäänajoon ja talon tapojen opetteluun niin, että henkilöstä saataisiin huomattavaa konkreettista hyötyä yksikössä työsuhteen aikana. Toiseksi suureksi ongelmaksi koettiin työhön nimittäminen. ”Monesti varmistus palkkauksen mahdollisuudesta saadaan tietoon vasta hieman ennen kotiutumista, vaikka valitut henkilöt ovat jo aikaa sitten selvillä. Joskus tämä johtaa siihen, ettei parasta mahdollista henkilöä onnistuta palkkaamaan, koska henkilö on jo ottanut vastaan opiskelu- tai työpaikan muualta” (Haastattelut, RMVK).

Se, että kerralla voidaan palkata vain kuuden kuukauden ajaksi, saa aikaan myös positiivisia asioita. Lähtökohtaisesti jokainen palkattu haluaa olla täyden vuoden (6+6) sopimussotilaan tehtävässä. Vastauksissa nousi esille, että kun sopimus voidaan tehdä kerrallaan vain kuuden kuukauden ajaksi, motivoi tämä monesti yrittämään kovemmin, jotta jatkosopimus syntyy. Jos paljastuu, että palkattu henkilö ei lunasta odotuksia ensimmäisen puolivuotiskauden aikana, ”tehtävään kykenemättömästä päästään eroon tarvittaessa” (Haastattelut, RMVK).

Nelikentässä haittaavat tekijät sijoittuvat molempien kategorioiden osalta negatiivisiin lokeroihin, mutta myös taloudellisen resurssin kannalta positiiviseen. Lyhyt työsuhde ei mahdollista sopimussotilaan potentiaalinen kokonaisvaltaista hyödyntämistä, koska puolen vuoden työsuhhteessa asiat ehtii juuri oppimaan ja sitten työsuhde jo päättyykin. Myös tehtävään nimittämisen jääminen palveluksen viime hetkille ja siitä mahdollisesti johtuva ykkösvaihtoehdon palkkaamisen estyminen vaikuttavat aiemmin käsiteltyyn sopimussotilaan (resurssin) lähtötasoon jo alkuvaiheessa negatiivisesti. Pidemmän (6+6) työsuhteen aikana sopimussotilaasta voidaan saada jo huomattavaa konkreettista hyötyä, mikä helpottaa yksikön johtamista, ja hän on myös taloudellisesti peruskoulutettua sotilasta edullisempi resurssi.

5.2.6. Muut

Viimeinen kysymys haastattelussa mahdollisti ”vapaa sanan” sopimussotilaiden käytettävyydestä yleisesti. Tässä kysymyksessä moni vastaajista nosti vielä esiin hyviä näkökulmia sopimussotilaiden käytettävyydestä yksikössä. Vastauksia tähän kysymykseen on hieman vaikea kategorioida, koska niille ei ollut selkeää kysymystä, joka ohjaisi vastauksia tiettyyn suuntaan. Näin ollen tässä kappaleessa tuon suorilla lainauksilla esiin sen, kuinka vastaajat mielipiteensä esille toivat. Analysointi toteutetaan suoraan lainauksen jälkeen.

”Resurssi jota ehdottomasti tarvitaan”, toteaa yksi vastaajista ja tukee väitettään aiemmin esiin tuomallaan argumentilla sopimussotilaiden tärkeydestä yksikön päivittäistoiminnassa. (Haastattelut, P-KR) Kyseisessä yksikössä sopimussotilaat koetaan hyvinkin tärkeäksi voimavarak-

si, ja lähes poikkeuksetta sopimussotilaan tehtävässä toimii joku. Nelikentässä tämä sijoittuu yksikön johtamisen kannalta positiiviseksi tekijäksi.

”Palkka pienempi kuin peruskoulutetulla kouluttajalla, vaikka moniin samoihin tehtäviin käytökelpoinen” (Haastattelut, LR). Näin ollen säästöä saadaan aikaan monesti laadusta tinkimättä. Varsinkin verrattaessa vasta valmistuneeseen luutnanttiin tämän voidaan nähdä pitävän hyvin paikkansa. Tällä hetkellä jatkuvat säästöpainee koettelevat koko Rajavartiolaitosta, ja jostain on tingittävä säästöjen aikaansaamiseksi. Nelikentässä tämä sijoittuu taloudellisen resurssin kannalta positiiviseksi tekijäksi.

”Kun varusmies näkee alusta saakka omin silmin jo palveluksensa suorittaneen ”erkkarin”, antaa se uskoa ja luo halua tulla samanlaiseksi” (Haastattelut, RMVK). Tätä vaikutusta varusmiehiin ei voine liiaksi korostaa. Monesti varusmiespalveluksen aikana varusmies kokee niitä hetkiä, jolloin tarvitsee jonkun, jota katsoa ylöspäin. Kantahenkilökuntaan kuuluva on monesti liian kaukana, mutta vasta palveluksensa suorittanut ja sittemmin osoitettujen kykyjensä vuoksi töihin palkattu sotilas muistuttaa varusmiestä itseään.

Motivoivana tekijänä esimerkin antaja on ajoittain hyvin tärkeä, koska ihmisellä on pohjimmiltaan halu suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla kustakin haasteesta, joka eteen tulee. Kun näkee, mihin asemaan joku on päässyt sillä, että suoriutuu hyvin, motivoi suoriutumaan itsekin paremmin. Tätä on hyvin vaikea luoda keinotekoisesti, joten ainoa tapa on käyttää sopimussotilaita varusmieskoulutuksessa, ja antaa heidän motivoida varusmiehiä omalla tavaltaan. Nelikentässä tämä sijoittuu yksikön johtamisen kannalta positiiviseksi tekijäksi.

”Rekrytointikeino, jolla kyvykkäitä nuoria pyritään houkuttelemaan Rajavartiolaitoksen palvelukseen rajavartijan peruskurssille tai sotakoulun kautta upseerin tehtäviin” (Haastattelut, P-KR). Tällä tavoin on onnistuttu nostamaan nuorten, sopimussotilaiden mielenkiintoa upseerin urasta. Kaksi esimerkkiä Rajavartiolaitoksen puolelta löytyy omalta kurssiltani. Tämä palvelee suoraan yksikköjen tulevaisuuden toimintaa, kun aiemmin sopimussotilaana ollut ja sitten upseerin koulutuksen saanut henkilö palaa takaisin yksikköön entistä paremmin valmiuksin.

Työpaikan tilat ja tavat sekä harjoitusalueet ovat jo tuttuja. Henkilön perehdyttämiseen ei tarvitse käyttää paljon työaika, ja silloin hänellä on myös ne oikeudet, jotka määräaikaisen työsuhteen aikana puuttuivat. Kaiken kaikkiaan henkilön aikaisemman työkokemuksen voidaan nähdä toimivan helpottavana tekijänä niin yksikön päällikön kuin muidenkin kouluttajien näkökulmasta. Nuori kouluttaja kykenee heti huomattavasti omatoimisempaan ja jopa vastuullisempaan työskentelyyn kuin vastavalmistunut, jolla ei ole aiempaa työkokemusta.

Nelikentässä tämä sijoittuu positiiviseksi tekijäksi molemmissa kategorioissa. Kokemusta ja ammattitaitoa yksiköstä valmiiksi omaava uusi työntekijä on heti hyvin käyttökelpoinen vaativampiin koulutuksiin ja pystyy toimimaan itsenäisesti, jolloin muiden kouluttajien tehokkuus (resurssi) ei vähene, kun ohjausta ei juurikaan tarvita.

6. TUTKIMUSTULOSTEN POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mikä on sopimussotilaiden käytettävyys Rajavartiolaitoksen perusyksikössä yksikön johtamisen näkökulmasta. Ensin selvitettiin millaiset ovat sopimussotilaille asetetut vaatimukset Rajavartiolaitoksen palvelukseen valittaessa. Tutkimukselle asetettiin tutkimusongelma, jonka kautta selvitettiin sopimussotilaille käytettävyyden positiiviset ja negatiiviset asiat yksikön johtamisen kannalta. Tutkimusongelmaan vastattiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, ja siitä luotiin johtopäätökset sekä jatkotutkimuskohteet.

6.1. Johtopäätökset

Tutkimuksessa selvisi, että sopimussotilaiden käytettävyyteen vaikuttaa kaikista eniten oikeuksien puuttuminen. Muuten yksikön johto voi käyttää heitä perehdyttämisen jälkeen (tai kun sopivaksi katsotaan) lähes samoihin tehtäviin kuin peruskoulutuksen saaneita upseereja ja onnistuminen niin kouluttamisessa, johtamisessa kuin esimiesasemassa toimimisessa toteutuu lähes poikkeuksetta. Varusmiesaikana saadut opit lisäävät huomattavasti ammattitaitoa, jolloin yksikön johdon suurin tarkkailun aihe kohdistuu sopimussotilaan toimimiseen kouluttajana ja johtajana, sekä henkilön luotettavuuteen.

Resurssin kehittäminen vaatii perehdyttämistä, perehtymistä, työn ohjausta ja työssä oppimista. Näillä keinoilla sopimussotilaasta pystytään luomaan arvokas henkilöstöresurssi yksikön päällikön käyttöön. Oikein koulutettu ja hyvin perehdytetty sopimussotilas pystyy toimimaan tehokkaasti kenttäkouluttajana ja helpottamaan kantahenkilökuntaan kohdistuvia koulutuspaineita sekä päällikön suunnittelutyötä. Henkilöstövajauksen paikkaus mahdollistaa yksilön kannalta tehokkaamman kehittymisen resurssina, koska pieni henkilöstömäärä pakottaa sopimussotilaan suorittamaan tavallista vaativampia tehtäviä.

Kouluttajan tehtävissä palvelevat sopimussotilaat ovat rekrytoinnin kannalta erittäin tärkeä kohderyhmä. He saavat arvokasta kokemusta sotilaan ammatista ja organisaatiosta ennen haakeutumistaan maanpuolustuskorkeakouluun tai rajavartijan peruskurssille. Tämä kokemus myös laajentaa näkökulmaa tulevaan ammattiin konkretisoiden upseerikoulutuksessa esille tulevia asioita. Sopimussotilaan ammattitaito kehittyy työsuhteen aikana. Valmistuessaan esimerkiksi sotakorkeakoulusta on sopimussotilas taustan omaavalla monesti paremmat valmiudet suorittaa työtehtäviä kuin varusmiespalvelustaustaisella henkilöllä. Sopimussotilaiden asema henkilökunnan ja varusmiesten välisellä harmaalla alueella helpottaa tiedon ja epäkoh-

tien kulkemista muiden kouluttajien ja päällikön tietoisuuteen. Epäkohdat tunnistetaan ja niihin voidaan oikeasti vaikuttaa. Vuorovaikutus molempiin suuntiin on tärkeä elementti jokaisessa organisaatiossa, ja se vaikuttaa erittäin paljon organisaatioiden toiminnan tehokkuuteen.

Haastattelussa nousi esille mahdollisuus siihen, että raja- ja merivartiokoululla alettaisiin sopimussotilaille kouluttaa tulitoiminnanvalvojan oikeuksia. Mikäli aiemmin mainitussa puolustusvoimien ohjeessa (14.10.2013) mainittu lause tulitoiminnan valvojan oikeuksien kouluttamisesta vain maasotakoulun tai Maanpuolustuskorkeakoulun järjestämällä kurseilla poistettaisiin, toisi se aivan uuden ulottuvuuden sopimussotilaiden käytettävyyteen yksikössä. Yksikkö voisi kouluttaa tulitoiminnanvalvojan oikeudet itsenäisesti ja tämän jälkeen heitä voisi käyttää täysipainoisesti kovapanosammunnoissa tulitoiminnan valvojina, ja näin helpottaa muuhun henkilöstöön kohdistuvaa painetta. Suurin käytettävyyteen negatiivisesti vaikuttava tekijä sopimussotilaissa poistuisi, tehokkuus kasvaisi ja yksikön johtaminen helpottuisi. Nelikenttää hyödyntämällä sain kategorioitua haastatteluiden merkittävimmät vastaukset eri osioihin.

	Yksikön johtaminen	Taloudellinen resurssi
+	Yksikön toiminnan tukeminen (päivittäiset rutiinit, valvojan tehtävät) Valmiudet (työsuhteen lopussa) Edistävät tekijät (Vuorovaikutus) Resurssi Esimerkki varusmiehille Rekrytointi – kokemus ja ammattitaito tulevaisuutta varten	Valmiudet (henkilökohtaiset ominaisuudet +) Edistävät tekijät (Ammattitaidon kehittyminen jatkoa ajatellen) Työsuhteen pituus (6+6kk) Palkka Rekrytointi – kokemus ja ammattitaito tulevaisuutta varten
-	Valmiudet (työsuhteen alussa) Haasteet (virkamiehen ja esimiehen vastuun sisäistäminen) Työsuhteen pituus (6kk) Oikeudet (rajoitettu käytettävyys)	Valmiudet (henkilökohtaiset ominaisuudet -) Haasteet (valvonnan määrä varsinkin työsuhteen alussa) Työsuhteen pituus (6kk) Oikeudet (rajoitettu käytettävyys)

Taulukko 2. Tulkintakehys, henkilöstöjohtamisen nelikenttä.

Tulkitsemalla taulukkoa voidaan päätellä, että sopimussotilaiden käytettävyyks yksikön johtamisen kannalta on enemmän positiivinen kuin negatiivinen asia. Myös taloudellisena resurssina sopimussotilas on positiivinen elementti yksikössä. Jatkossa voisi pohtia, miten negatiivisiin lokeroihin päätyneisiin tekijöihin voisi vaikuttaa ja pienentää niiden vaikutusta. Tällöin sopimussotilaasta irti saatava hyöty yksikössä kasvaisi entisestään ja resurssi kehittyisi nopeammin. Järjestelmällinen perehdytys työtehtävään voisi olla yksi keino, jolla esimerkiksi valvonnan määrää ja resurssien sitomista voitaisiin vähentää nopeammin.

6.2. Kehitysehdotukset

Tuloksista muodostettujen johtopäätöksiensä perusteella olen vakuuttunut, että yksi sopimussotilaiden käytettävyyteen positiivisesti vaikuttava tekijä olisi jonkinlainen perehdyttämispaketti, joka huomioi heidän tehtäväkenttäänsä erityispiirteet verrattuna peruskoulutettuun upseeriin. Paketin tulisi määrittää sopimussotilaalle selkeät, työtehtäviin sidottavissa olevat osaamisvaatimukset, johtovastuut perehdyttämiseksi sekä tämän perehdyttämispaketin kehittämissuunnitelman. Lehtonen (2013, 26.) on kandidaatintutkielmassaan jaotellut sopimussotilaiden työtehtävänsä alussa tarvitsemat aiheet perusyksikön hallintoon (työaikasuunnittelu, tietohallinto ja tilaturvallisuus), varusmiesten koulutukseen (oikeudet ja velvollisuudet, palvelusturvallisuus, joukkotuotannon suoritusvaatimukset) ja työtehtävien suorittamiseen liittyviin asioihin (materiaalihallinto, tilausoikeudet, vastuut ja velvollisuudet)

Perehdyttämisessä mielestäni kaikkein järkevintä olisi käyttää sopimussotilaan kanssa lähimpänä työskentelevää henkilöä, jolloin mahdollistetaan myös hiljaisen tiedon siirtyminen jatkuvan yhteistoiminnan seurauksena. Kun perehdyttämisestä vastaava henkilö pysyy mahdollisuuksien mukaan samana koko perehdytyksen ajan, ovat yksittäisen sopimussotilaan avainasemassa olevat perehdyttämistarpeet tunnistettavissa. Sopimussotilaalle tulee tehdä ajallisesti selväksi perehdyttämisen alku ja loppu, sekä palautteen antamiselle tulee antaa mahdollisuus ja ajankohta (Lehtonen 2013, 26). Palaute mahdollistaa perehdyttämismenetelmän kehittämisen ja nopeuttaa sopimussotilaan kasvua yksikön resurssina.

6.3. Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Sopimussotilaita koskevaa tutkimusta oli tarjolla rajallisesti ja Rajavartiolaitoksen puolella aihetta ei ollut tutkittu lainkaan. Oma tutkimukseni on tärkeää myös siksi, että se täydentää laitoksen tutkimusaiheita. Itse tutkimuksen kohdejoukkoa koskevaa materiaalia ei ollut juurikaan saatavilla ulkomaisista lähteistä. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on otettava huomioon, että tulokset riippuvat paljon haastatelluista henkilöistä eli yksilöistä. Yksilöillä on aina eri

käsityksiä asioista, ja sopimussotilaat ovat myös aina yksilöitä erilaisin ominaisuuksin varustettuna. Tuloksista voidaan tehdä yleisen tason johtopäätöksiä, mutta jokainen sopimussotilas on tapauksena yksilöllinen ja jokainen yksikön johto kokee heidän käytettävyytensä hieman eri tavalla. Positiivista luotettavuuden kannalta oli se, että samat asiat toistuivat usealla vastaajalla. Tuloksissa voidaan siis nähdä kylläntymistä, joka lisää tulosten luotettavuutta. Lisäksi kylläntymisen johdosta näen, että aineiston keruu on onnistunut kiitettävällä tavalla.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Tutkimusta pyritään arvioimaan kokonaisuutena, joten sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Tutkijan tulee antaa riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty. Riittävä tieto pitää sisällään tutkimuksen kohteen, tarkoituksen, tutkijan sitoumukset, aineistonkeruun, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija - tiedonantaja suhteen, tutkimuksen keston, aineiston analyysin, tutkimuksen luotettavuuden ja tutkimuksen raportoinnin. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. s. 133–138.) Tutkimuksen tulee kuvata tutkittavien käsityksiä totuudenmukaisesti ja sen tulee pyrkiä tuottamaan luotettavaa tietoa. Vaikka tieto ei olisi yleistettävissä olevaa, se voi olla osuvaa ja lisätä ymmärrystä ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011, 153–159.) Tutkielmassa olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessin etenemistä. Tutkimuksessa on käytetty haastatteluita. Haastattelujen ansiosta tutkimuksen validiteetti paranee.

Haastattelut toteutin Rajavartiolaitoksen kaikissa kolmessa varusmiesyksikössä. Kyselylomakkeen testaaminen kurssitovereilla vähensi epäonnistumisen mahdollisuutta ja havainnollisti puolestaan kysymyksistä saatavan tiedon sisältöä, eli vastataanko tutkimusongelmaan. Haastattelun otanta oli kuusi henkilöä ja vastaukset onnistuivat saamaan kaikilta kuudelta haastattelulta. Vastausprosentiksi muodostui siis 100 %. Työnsä puolesta haastateltavien on täytyy kiinnittää huomiota tutkimuksen kiinnostuksen kohteisiin ja oletan heillä olevan halu kertoa siitä. On kuitenkin huomioitava, että heidän käsityksensä sopimussotilaista yksikössä on vain yksi näkökulma, jolloin yleistettäviä koko Rajavartiolaitosta koskevia johtopäätöksiä on näiden tutkimustulosten perusteella vaikea tehdä. Mahdollisesti saapumiserän johtajien haastattelu olisi voinut tuoda lisää näkökulmaa tutkimukseen ja kasvattaa luotettavuutta.

En voinut olla varma siitä, kuinka moni vastaa haastattelulomakkeeseeni, kuinka vakavissaan jokainen vastaaja on pohtinut kysymyksiä tai ymmärtävätkö kaikki kysymykseni samalla tavalla, joten väärinymmärrykset ovat mahdollisia. Riskejä aiheutti tieto haastateltavien henkilöiden kiireestä työtehtäviensä parissa. Ovatko he käyttäneet riittävästi aikaa miettiessään haastattelukysymyksiä ja vastauksia? Onko heidän näkemyksensä puolueellinen hyvien tai huonojen kokemusten takia? Ovatko he työskennelleet tehtävässään riittävän aikaa, jotta pystyvät analysoimaan sopimussotilaiden käytettävyyttä nykyisen asemansa näkökulmasta riittä-

vän laajasti ja syvällisesti? Arvioin kuitenkin edellä mainitut riskit pienemmiksi kuin niistä saavutettavan hyödyn.

Vastauksissa oli havaittavissa ristiriitaisuuksia, mutta ne loivat mahdollisuuden laajempaan näkökulmaan. Tutkimuksella saa hyvän peruskäsityksen sopimussotilaiden käytettävyydestä yksikön johtamisen kannalta. Haastateltujen vastaukset olivat johdonmukaisia. Huolta aiheutti etukäteen tieto siitä, että jotkut kohdehenkilöistä olivat työskennelleet vasta hetken aikaa päällikön tai varapäällikön tehtävissä. Tämä huoli osoittautui tarpeettomaksi, koska haastateltujen vastaukset olivat laajoja ja lähes poikkeuksetta kaikissa haastattelulomakkeissa samoja asioita oli kuvailtu hieman eri tavalla.

Yksi suuri riski oli subjektiivisuus tutkielman tekijän osalta, johon otin kantaa jo tutkimuksen toisessa luvussa. Tutkijana minun tulisi suhtautua ja tarkastella tutkittavaa aihetta objektiivisesta näkökulmasta antamatta oman näkemykseni vaikuttaa tutkimukseen. Koska olen itse työskennellyt sopimussotilaana rajajääkärikompaniassa, on minulle kuitenkin muodostunut subjektiivinen käsitys kyseisestä tehtävästä ja sen hyödyllisyydestä yksikössä. Olen kuitenkin pyrkinyt tätä aktiivisesti välttämään. Näen, että tämän tutkimuksen tuloksilla on selkeä yhteys haastatteluilla kerättyyn raakamateriaaliin. Koska kaikki tämä perustuu kuitenkin vain omaan subjektiiviseen tulkintaani, jää tämän yhteyden luotettavuuden arviointi lukijalle.

Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessin totuudenmukaisesti ja mahdollisimman läpinäkyvästi. Koska raakamateriaali on ainoastaan minun hallussani, jää myös tämän prosessin onnistumisen arviointi lukijalle antamieni esimerkkien ja suorien lainausten avulla. Olen sisällyttänyt mahdollisimman paljon suoria lainauksia varsinkin viidenteen lukuun, jotta vastaajien todelliset käsitykset tutkimuskohteesta pääsisivät myös muiden arvioitavaksi. Joku toinen tutkija voisi saman raakamateriaalin perusteella ja samaa metodologia käyttäen päätyä toisenlaisiin tuloksiin. Tämä ei kuitenkaan viittaa tutkimusmenetelmän tai tutkimuksen heikkouteen, vaan kertoo päättelyketjujen kokonaisvaltaisuudesta ja tutkimustilanteen ainutlaatuisuudesta. (Puusa & Juuti 2011, 157.)

6.4. Jatkotutkimuskohteet

Jatkossa saatuja havaintoja voin käyttää hyödyksi pro gradu -tutkielmassa. Havaintojen ja vastausten avulla pystyn tarvittaessa rakentamaan vankan pohjan tai vaihtoehtoisesti ne voivat tukea jatkotutkimusta. Vastauslomakkeista saadut havainnot antavat mahdollisuuden kehittää tutkimuskysymyksiä ja kohdistaa tutkimusta yhä tarkempaa näkökulmaa varten. Jatkotutkimuksen tulisi kohdistua sekä sopimussotilaan tehtävässä toimineisiin että kantahenkilökun-

taan. Jatkotutkimuksessa tulisi haastatella yksikön palkattua kantahenkilökuntaa sekä sopimussotilaan tehtävässä toimineita. Tutkielman ei ole pakko keskittyä yksinomaan sopimussotilaisiin, vaan se voisi laajentua muihin henkilöstöryhmiin. Tällöin tuloksia voisi verrata esimerkiksi sopimussotilaan ja juuri työnsä aloittaneen nuoremman upseerin välillä.

Luvussa 4.2 esitettyjä sopimussotilaan oikeudelliseen ja sisäiseen asemaan liittyviä tutkimusaiheita voisi lähestyä tulevaisuudessa pro gradu -tutkielmassa. Lisäksi voisi miettiä sopimussotilaiden merkitystä rekrytoinnin kannalta. Rekrytoidessa henkilöä työtehtävään on se myös päällikölle mahdollisuus kokeilla lupaavan henkilön potentiaalia kouluttajana. Useamman sopimussotilaan rekrytoinnin jälkeen päällikölle alkaa muodostua tietynlainen kuva siitä, millaiset henkilöt parhaiten pärjäävät tehtävässä ja tuovat eniten resursseja yksikön käyttöön. Tällä potentiaalilla ja päällikön systemaattisella valinnalla rekrytointivaiheessa voisi olla mahdollisuus helpottaa yksikön toimintaa tulevaisuudessa.

Toinen rekrytointiin liittyvä aihe voisi olla sopimussotilaiden jatkokouluttautuminen. Kuinka moni sopimussotilaana toimineista hakeutuu Puolustusvoimien tai Rajavartiolaitoksen palvelukseen määräaikaisen työtehtävän päätyttyä? Kuinka moni hakeutuu Maanpuolustuskorkeakouluun? Tutkijan oman historian mukaan molemmat Pohjois-Karjalassa työskennelleistä sopimussotilaista hakeutuivat Maanpuolustuskorkeakouluun työsuhteen päätyttyä, ja opiskelevat tällä hetkellä molemmat kolmatta vuotta Rajavartio-opintosuunnalla. Tutkimus kyseisestä aiheesta antaisi todellisen kuvan siitä, kuinka moni oikeasti jatkaa sotilasuralla ja toisi esille mahdollisia jatkorekrytoimisen ongelmia ja mahdollisuuksia.

LÄHTEET

Kirjallisuuslähteet

Alasuutari, 2011, Laadullinen tutkimus 2.0, 5.painos, Tampere: Vastapaino

Cacioppe, Ron & Albrecht, Simon. 2000. Using 360° feedback and the integral model to develop leadership and management skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8): 390-404.

Collings, D. G., & Wood, G. 2009. *Human resource management: A critical approach*. Routledge. London

Denison, Daniel R. & Hooijberg, Robert & Quinn, Robert E. 1995. Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5): 524-540.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications Ltd. London.

Eskola, Jari & Suoranta Juha. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Jyväskylä.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 1993. *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino. Helsinki.

Huhtinen, A-M. & Toiskallio, J. (toim.) 2006. *Maanpuolustuskorkeakoulu - kehittyvä sotatieteellinen yliopisto*. Edita Prima Oy. Helsinki.

Huotari, Vesa 2008. 360°-arviointi johtamisen kehittämisessä. *Kasvatus*, 4/2008

Kauhanen, Juhani. 2003. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY. Vantaa.

Kiuru, J. 2009. *Johdatus johtamiseen*. Edita Prima Oy. Helsinki

Perusyksikön päällikön opas. 1996. *Puolustusvoimien koulutuksen kehittämiskeskus (Pvkkk)*. Ykkös-Offset Oy. Vaasa.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) 2011. *Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita tutkimuslähestymistavan valintaan*.

Rekiaro, I. & Robinson, D. 2011. *Suomi-englanti-suomi sanakirja*. Gummerus. Jyväskylä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi Kustannus-osakeyhtiö. Helsinki.

Viitala Riitta. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Prima. Helsinki.

Haastattelut

Hämeenaho, Kari, Majuri, Raja- ja merivartiokoulu, Sotilaallisen maanpuolustuksen pääopettaja, Sopimussotilaiden oikeudellinen asema. Imatra, 16.12.2014. Henkilökohtainen tiedoksianto.

Miettinen, Jani, Kapteeni, Raja- ja merivartiokoulu, Henkilöstötoimiston päällikkö. Imatra, 19.2.2015. Henkilökohtainen tiedoksianto.

Sandström, Mika, Kapteeni, Lapin Rajavartiosto, Rajajääkärikomppanian päällikkö, Sopimussotilaiden käytettävyys yksikössä. Imatra, 12.8.2014. Haastattelu toteutettu sähköpostin välityksellä

Mantila, Esko, Yliluutnantti, Lapin rajavartiosto, Rajajääkärikomppanian varapäällikkö, Sopimussotilaiden käytettävyys yksikössä. Imatra, 12.8.2014. Haastattelu toteutettu sähköpostin välityksellä.

Laukkanen, Janne, Kapteeni, Pohjois-Karjalan Rajavartiosto, Rajajääkärikomppanian päällikkö, Sopimussotilaiden käytettävyys yksikössä. Imatra, 12.8.2014. Haastattelu toteutettu sähköpostin välityksellä

Poutiainen, Timo, Yliluutnantti, Pohjois-Karjalan Rajavartiosto, Rajajääkärikomppanian varapäällikkö, Sopimussotilaiden käytettävyys yksikössä. Imatra, 12.8.2014. Haastattelu toteutettu sähköpostin välityksellä

Ahtiainen, Ville, Kapteeni, Raja- ja merivartiokoulu, Erikoisrajajääkärikomppanian päällikkö, Sopimussotilaiden käytettävyys yksikössä. Imatra, 12.8.2014. Haastattelu toteutettu sähköpostin välityksellä

Asikainen, Jussi, Kapteeni, Raja- ja merivartiokoulu, Erikoisrajajääkärikomppanian varapäällikkö, Sopimussotilaiden käytettävyys yksikössä. Imatra, 12.8.2014. Haastattelu toteutettu sähköpostin välityksellä

Opinnäytetyöt

Rötkönen, M 2006. Sopimussotilaat puolustusvoimissa. pro gradu -tutkielma. Helsinki.

Sjögren, J 2013. Sopimussotilaan johtamistaidon kehittymisen mahdollisuudet. Kandidaatintutkielma. Helsinki.

Lehtonen , V 2013 Sopimussotilaiden perehdyttäminen Porin prikaatissa. Kandidaatintutkielma. Helsinki.

Julkaistut lähteet ja pysyväisasiakirjat

PVOHJE Koulutusala 031 – PEHENKOS Puolustusvoimien osaamislue-ttelon lisens-siosa (HJ1928) 14.10.2013

Rajavartiolaitoksen strategia 2022

Rajavartiolaki 578/2005

RVLPAK B.17 Henkilöstön kelpoisuusvaatimukset, palvelukseen ottaminen ja virko-
jen täyttäminen Rajavartiolaitoksessa 18.12.2013.

Sopimussotilaiden tehtävät. Henk-os ak R2209/2.8/D/III/21.3.2005

Heiskanen, M & Jokela, M & Koski, E. 2014. Selvitys Rajavartiolaitoksen esimies- ja
vuorovaikutusvalmennuksesta.

Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750, Valtion virkamiesasetus 14.11.1994/971

Internet lähteet

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonanalyysimenetelmat/tieteenalakohtaiset-sisallot-ja-muodon-analyysit> (viitattu 15.12.2014)

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050578#L5P35> (viitattu 15.3.2015)

<http://www.raja.fi/rajavartiolaitos/strategia> (viitattu 15.3.2015)

LIITTEET

1. HAASTATTELU LOMAKE
2. KUVIO. JOHTAMISEN PERUSJÄNNITTEET, TEHTÄVÄT JA ROOLIT
JOHTAMISOSAAMISEN KEHYKSENÄ

Nimi: *(Etunimi, Sukunimi)*

Hallintoyksikkö/joukko-osasto: *(esim. P-KR RJK)*

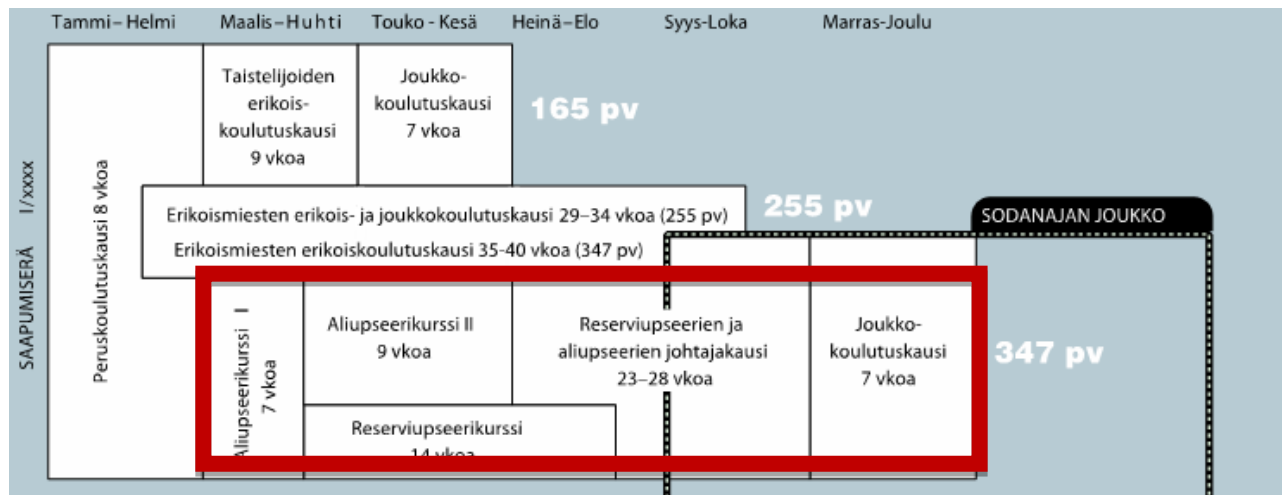
Työtehtävä/Asema: *(Päällikkö/Varapäällikkö)*

Toiminut nykyisessä tehtävässä: *(x vuotta)*

Tehtävä: Vastaa kysymyksiin 1 - 7

- Käytä sähköpostin ”vastaa” -toimintoa, jolloin käyty keskustelu jää näkyviin. Älä siis luo uutta sähköpostia. Vastaukset lähetetään osoitteeseen joonas.miettinen@mil.fi

Palauta kyselylomake **30.9.2013 mennessä**



Kuva.1 Koulutuksen aikajaksottelu (VARUSMIES 2013, 12)

HUOM!

- Vastaa seuraaviin kysymyksiin lyhyin essein tai kokonaisilla lauseilla.
 - o Voit vastata kysymyksiin mm. kuvailemalla tilanteita tai antamalla esimerkkejä.

- Kysymysten alapuolella on esitetty kursivoituja apukysymyksiä joita voit käyttää hyväksesi vastatessasi pääkysymykseen.

1. Mihin tehtäviin määräaikaisia kouluttajia käytetään yksikössä?

- *Vaihtelee tehtävien vaativuus ajan kuluessa,*
- *Voiko heille asettaa vastuullisia tehtäviä (esim. vastuussa yhden ryhmän kouluttamisesta viikon kestävä sotaharjoituksen ajan)?*

2. Miten he tukevat yksikön toimintaa?

- *Sota- ja maastoharjoituksissa,*
- *kasarmilla,*
- *ase- ja ampumakoulutuksessa, taistelukoulutuksessa yms.*

3. Mitkä ovat heidän valmiutensa toimia kouluttajan tehtävissä?

- *Valvonnan määrä, luottamus, kokeeko tämä valmius muutoksia työsuhteen aikana?*
- *Tulitoiminnan valvojina? (T1/T2 ammunnoissa)*
 - i. Käytetäänkö, vaikka sitoo aina yhden oikeudet omaavan valvojaksi?*
 - ii. Saako tästä irti jonkinlaista hyötyä?*

4. Mitä haasteita määräaikaisilla kouluttajilla on verrattuna kantahenkilökuntaan?

- *Esim. oikeuksiin liittyviä,*
- *kouluttamistaidollisia puutteita,*
- *johtamiskyky,*
- *esimiesasemassa toimiminen,*
- *aiemmin varusmies ja nyt osa työyhteisöä = sopeutuminen?*

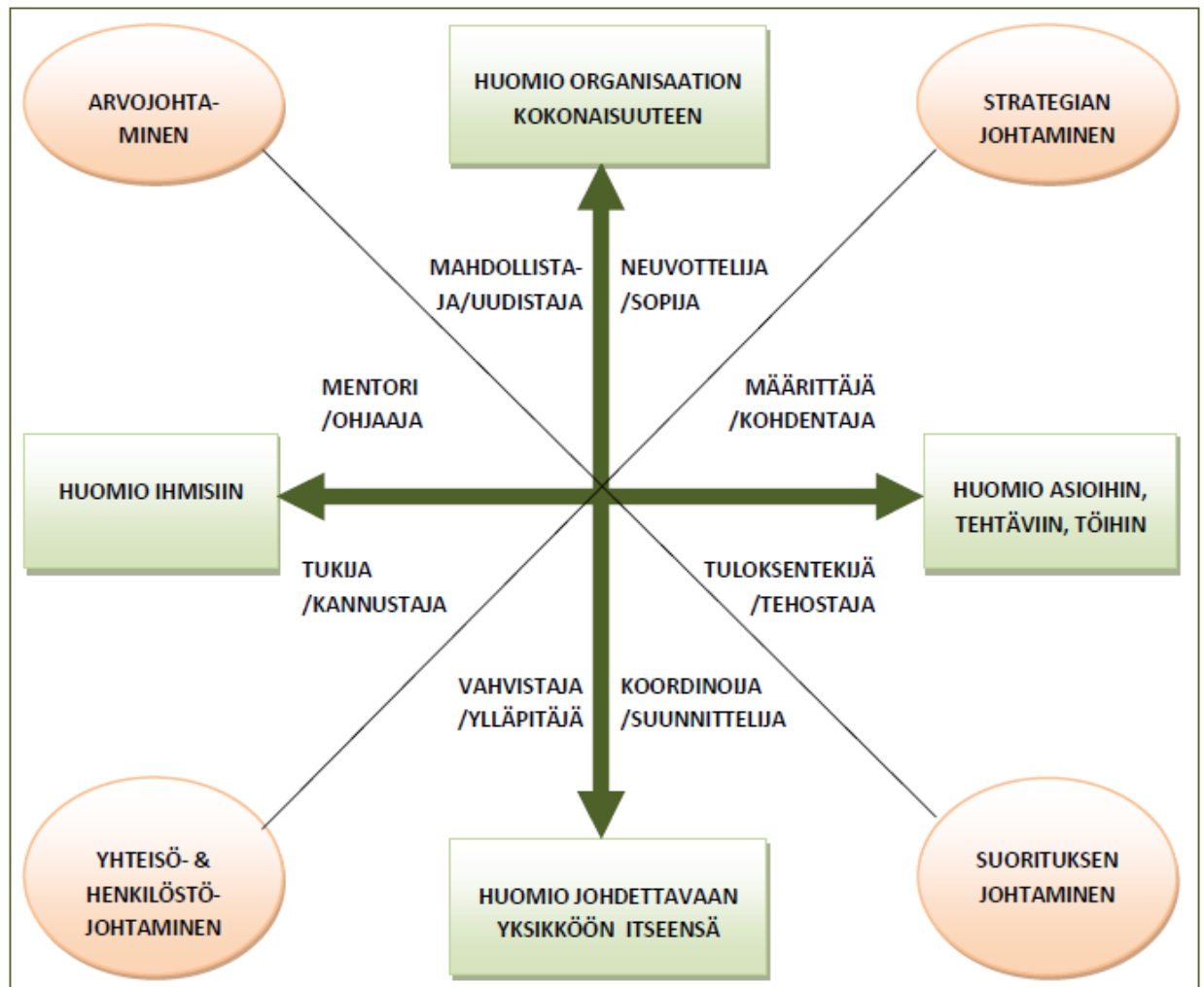
5. Mitä edistäviä tekijöitä jatkuvalla ”sopimussotilas” toimella on yksikön johtamisen/toiminnan kannalta?

- *Koetaanko heidän pysyvyytensä vahvuutena yksikön toiminnalle?*

6. Mitä haittaavia tekijöitä?

- *Vaikuttaako mm. vaihtuvuus (vain 6kk/12kk työsopimus) tehokkuuteen vai onko tämä tervetullutta? Jos, niin millä tavoin?*

7. Mitä muita mainittavia hyötyjä sinulle tulee mieleen kyseisten herrojen olemassaolosta? (Vapaa sana)



KUVIO. JOHTAMISEN PERUSJÄNNITTEET, TEHTÄVÄT JA ROOLIT JOHTAMISOSAAMISEN KEHYKSENÄ (Selvitys Rajavartiolaitoksen esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksesta, 2014)