

CMCFinland

Kriisinhallintakeskus

Krisanteringscentret

Crisis Management Centre Finland

Miten asiantuntijoiden taustatyönantajat suhtautuvat siviilikriisinhallintaan?

Kokoava selvitys asiantuntijoiden kokemuksista eri hallinnonaloilta

KRIISINHALLINTAKESKUS

Tammikuu 2024

TIIVISTELMÄ

Suomen kriisinhallintapolitiikkaa käsittelevissä selonteoissa, strategioissa ja suosituksissa linjataan, että Suomella tulee olla siviilikriisinhallinnan osallistumistavoitteisiinsa nähden käytettävissään riittävän suuri, monipuolinen ja osaava asiantuntijajoukko, jonka turvin Suomi voi tarvittaessa esittää ja lähettää nopeallakin varoitusaajalla päteviä asiantuntijoita EU:n, YK:n ja muiden kansainvälisten organisaatioiden siviilikriisinhallintaoperaatioihin ja sihteeristötehtäviin. Tämän tavoitteen toteutuminen edellyttää eri hallinnonaloilta suunnitelmallista ja kannustavaa henkilöstöpolitiikkaa koskien henkilöstön hakeutumista siviilikriisinhallintatehtäviin. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että henkilöstön irrotettavuutta tulee edistää eri virastoissa ja kansainvälisissä tehtävissä toimiminen tulisi nähdä urakehityksen kannalta myönteisenä tekijänä.

Tässä selvityksessä arvioidaan asiantuntijoiden kokemusten kautta sitä, miten nämä edellä mainitut tavoitteet näkyvät käytännössä keskeisissä julkisen hallinnon taustaorganisaatioissa, joista siviilikriisinhallinnan asiantuntijoita merkittävässä määrin hakeutuu siviilikriisinhallintatehtäviin. Selvityksessä käydään läpi siviilikriisinhallinnan asiantuntijoiden kokemuksia taustaorganisaatioiden suhtautumisesta siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumiseen, kansainvälisissä tehtävissä toimimisen vaikutuksista asiantuntijoiden urakehitykseen kotimaassa ja siviilikriisinhallintatehtävissä kertyneen osaamisen hyödyntämiseen eri taustaorganisaatioissa. Näiden kysymysten kautta selvityksellä pyritään tekemään näkyväksi asiantuntijoiden taustaorganisaatioissa ilmeneviä tekijöitä, jotka mahdollisesti kannustavat tai vaihtoehtoisesti voivat vaikuttaa kielteisesti asiantuntijoiden hakeutumiseen siviilikriisinhallintatehtäviin.

Tarkastelun kohteena ovat OM:n hallinnonalalta oikeusministeriö, Tuomioistuinlaitos, Syyttäjälaitos ja Rikosseuraamuslaitos ja SM:n hallinnonalalta Poliisi, Rajavartiolaitos ja Maahanmuuttovirasto. Lisäksi tarkasteluun sisällytettiin VM:n hallinnonalalta Tulli. Selvityksen aineisto koostuu Kriisinhallintakeskuksen aiemmin tuottamista kyselypohjaisista selvityksistä koskien eri hallinnonalojen asiantuntijoiden kokemuksia siviilikriisinhallintatehtävistä ja Gun Sundqvistin Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyöstä vuodelta 2021.

Tämän selvityksen tulokset ovat kokonaisuudessaan melko vahvasti ristiriidassa edellä mainittujen Suomen siviilikriisinhallintaosallistumisen lisäämistä tavoittelevien linjausten ja niitä tukevien hallinnonalakohtaisten tavoitteiden kanssa. Tarkastelun kohteena olleista taustaorganisaatioista voidaan niitä yhdistävänä tekijänä todeta, ettei niissä aktiivisesti edistetä tai kannusteta asiantuntijoiden hakeutumista siviilikriisinhallintatehtäviin. Myös kansainvälisten tehtävien yhdistämisessä kotimaan urakehitykseen on edelleen merkittäviä haasteita eri hallinnonaloilla.

Selvityksen tulosten pohjalta voidaan todeta siviilikriisinhallintatehtävien kerryttävän laaja-alaisesti geneerisiä asiantuntijataitoja. Palaavien asiantuntijoiden osaamisen hyödyntäminen on taustaorganisaatioissa kuitenkin monilta osin puutteellista, johon keskeisenä syynä voidaan pitää sitä, ettei asiantuntijoiden osaamisen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen ole taustaorganisaatioissa riittäviä valmiuksia. Osaamisen hyödyntämistä taustaorganisaatioissa haittaavat muun muassa puutteellinen osaamisen dokumentaatio ja kiinnostuksen puute osaamisen hyödyntämiseen työnantajan taholta, mutta myös esimerkiksi kotimaan työtehtävien järjestelyihin liittyvät rakenteelliset haasteet ja tehtävänkuvan joustamattomuus.

Selvityksen loppuun on koottu suosituksia sen suhteen, miten eri organisaatioissa voitaisiin paremmin tukea asiantuntijoiden hakeutumista siviilikriisinhallintatehtäviin ja millaisten käytäntöjen avulla asiantuntijoiden siviilikriisinhallintatehtävissä kertynyttä osaamista voidaan hyödyntää nykyistä tehokkaammin. Keskeisimmiksi organisaatioita koskeviksi kehitysehdotuksiksi nimetään organisaatiokulttuurin muuttaminen

Kokoava selvitys asiantuntijoiden kokemuksista eri hallinnonaloilta

myönteisemmäksi siviilikriisinhallintatehtäviä kohtaan tietoisuutta parantamalla, asiantuntijoiden yhteydenpito- ja paluukäytäntöjen yhdenmukaistaminen, siviilikriisinhallintatehtävissä kertyneen osaamisen huolellisempi dokumentointi ja suunnitelmallisuuden parantaminen koskien henkilöstön hakeutumista kansainvälisiin tehtäviin esimerkiksi tavoite- ja kehityskeskustelujen yhteydessä.

Sisällysluettelo

1.	Johdanto	5
1.1.	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	7
2.	Selvityksen aineisto	8
3.	Siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumisen kannustimet ja esteet eri hallinnonaloilla	9
3.1.	Mitkä tekijät motivoivat asiantuntijoita siviilikriisinhallintatehtäviin lähtöön?	9
3.2.	Taustaorganisaatioiden suhtautuminen kansainvälisiin tehtäviin hakeutumiseen	10
4.	Taustatyönantajien yhteydenpito- ja paluukäytännöt	14
4.1.	Asiantuntijan ja taustatyönantajan välinen yhteydenpito operaatioaikana	14
4.2.	Taustaorganisaatioiden paluukäytännöt kotiutumisen jälkeen	15
5.	Asiantuntijan urakehitys kotimaassa siviilikriisinhallintatehtävän jälkeen	17
6.	Kansainvälisen osaamisen hyödyntäminen taustaorganisaatioissa	20
6.1.	Osaamisen kehitys siviilikriisinhallintatehtävien aikana	20
6.2.	Osaamisen hyödyntäminen taustaorganisaatioissa	22
6.2.1.	Asiantuntijan oma aktiivisuus osaamisen hyödyntämisessä	22
6.2.2.	Esihenkilön kiinnostus kansainvälisen osaamisen hyödyntämiseen	24
6.2.3.	Suunnitelmallisuus asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämisessä	25
7.	Yhteenveto ja kehitysehdotukset	28
7.1.	Selvityksen yhteenveto	28
7.1.1.	Hakeutuminen siviilikriisinhallintatehtäviin	28
7.1.2.	Yhteydenpito ja paluuprosessit	28
7.1.3.	Urakehitys	28
7.1.4.	Osaamisen kehitys	29
7.1.5.	Osaamisen hyödyntäminen taustaorganisaatioissa	29
7.2.	Kehitysehdotukset	30
7.2.1.	Organisaatiokulttuurin parantaminen myönteisemmäksi siviilikriisinhallintatehtäviä kohtaan tietoisuutta lisäämällä	30
7.2.2.	Yhteydenpito- ja paluukäytäntöjen yhdenmukaistaminen	31
7.2.3.	Suunnitelmallisuuden parantaminen	32
7.2.4.	Osaamisen tunnistaminen ja uuden osaamisen dokumentaation parantaminen	32
	LIITE: AINEISTO	33

1. Johdanto

Siviilikriisinhallinta määritellään sotilaallisen kriisinhallinnan ohella keskeiseksi Suomen ulko- ja turvallisuuspolitiikan instrumentiksi, jolla edistetään demokratian, hyvän hallinnon, oikeusvaltiokehityksen ja ihmisoikeuksien toteutumista.¹ Osallistumalla kansainvälisiin kriisinhallintatehtäviin Suomi tuottaa turvallisuutta ja kantaa vastuuta kansainvälisen rauhan ja turvallisuuden sekä sääntöpohjaisen kansainvälisen järjestelmän ylläpitämisestä. Ulkopoliittisen vaikuttamisen ohella siviilikriisinhallinnalla nähdään myös kytkös Suomen sisäisen turvallisuuden vahvistamiseen. Osallistuminen kansainväliseen siviilikriisinhallintaan tarjoaa asiantuntijoille mahdollisuuden saada monipuolista kokemusta ja osaamista erilaisista ja haastavista toimintaympäristöistä. Asiantuntijoiden siviilikriisinhallintatehtävissä kehittyneen uuden osaamisen katsotaan puolestaan vahvistavan eri organisaatioiden sisäistä toimintaa ja kehittävän kansallisia valmiuksia ja suorituskykyä.²

Suomen keskeisimmät siviilikriisinhallintatoimintaa ohjaavat dokumentit ovat siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia (2014), kokonaisvaltaisen kriisinhallinnan strategia (2009), ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko (2020), hallitusohjelma, kriisinhallinnan parlamentaarisen komitean suositukset ja eri ministeriöiden omille hallinnonaloilleen asettamat strategiset linjaukset. EU:n tasolla olennaisena Suomen siviilikriisinhallintapolitiikkaa ohjaava dokumentti on vuonna 2023 hyväksytty siviilikompakti, jossa jäsenvaltioita kehoitetaan muun muassa varmistamaan, että lähetettyä henkilöstöä palkitaan heidän osallistumisestaan EU:n operaatioihin heidän urakehitystään tukemalla.³

Valtioneuvoston vuoden 2020 ulko- ja turvallisuuspoliittisessa selonteossa tuodaan esiin tarve kasvattaa Suomen osallistumista siviilikriisinhallintaan ja Suomessa on pitkään tavoiteltu siviilikriisinhallinnan vuosittaisen osallistumistason nostamista 150:n asiantuntijaan.⁴ Tavoitteena on, että Suomella on siviilikriisinhallinnan osallistumistavoitteisiinsa nähden käytettävissään riittävän suuri, monipuolinen ja osaava asiantuntijajoukko, jonka turvin Suomi voi tarvittaessa esittää ja lähettää nopeallakin varoitusajalla pätevyysvaatimukset täyttäviä asiantuntijoita siviilikriisinhallintatehtäviin. Henkilöstön irrotettavuutta tulee edistää eri hallinnonaloilla ja kansainvälisissä tehtävissä toimiminen tulisi nähdä urakehityksen kannalta myönteisenä tekijänä. Samalla myös kansallisten ydintoimintojen turvaaminen on tunnistettu haasteeksi, joka voi rajoittaa asiantuntijoiden rekrytointipohjaa siviilikriisinhallinnan tehtävien muuttuessa yhä enemmän erityisosaamista vaativiksi.⁵

Rekrytoinnin onnistuminen edellyttää taustatyönantajien sitoutumista kriisinhallintapolitiikkaan ja kansallisiin valmiustavoitteisiin, mikä edellyttää eri hallinnonaloilla suunnitelmallista ja kannustavaa henkilöstöpolitiikkaa. Siviilikriisinhallinnan kansallisen strategian mukaan asiantuntijoiden kotimaan

¹ Valtioneuvoston ulko- ja turvallisuuspoliittinen selonteko 2020, sivut 45–46. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162513>.

² Valtioneuvoston selonteko sisäisestä turvallisuudesta 2021, sivut 44–45. *Valtioneuvoston julkaisuja 2021:48*; Vaikuttavaa kriisinhallintaa – kriisinhallinnan parlamentaarisen komitean suosituksia Suomen kriisinhallinnan kehittämiseksi. *Valtioneuvoston julkaisuja 2021:13*, sivut 24 & 29. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162943/VN_2021_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

³ Civilian CSDP Compact: Towards more effective civilian missions. Saatavissa https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2023/Civilian%20CSDP%20Compact%20Report_22.05.2023.pdf.

⁴ Mt., sivu 46.

⁵ Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2014, sivu 19. *Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 8/2014*; SM/2008/1738.

työkokemusta ja kansainvälistä siviilikriisinhallintakokemusta tulisi kartuttaa rinnakkain siten, että pitkällä aikavälillä operaatioiden johtotehtäviin on riittävä määrä päteviä ehdokkaita. Asiantuntijoita tulee myös kannustaa hakeutumaan vaativampiin tehtäviin ja tälle on tarjottava taustaorganisaatioissa edellytykset tukemalla asiantuntijan kehittymistä sekä kotimaan että ulkomaan tehtävissä.⁶ Lisäksi kansainväliseen siviilikriisinhallintakokemukseen pitäisi suhtautua taustaorganisaatioissa voimavarana, jota voidaan ja jota tulisi hyödyntää myös kansallisessa toiminnassa.⁷

Siviilikriisinhallinnan asiantuntijoiden määrän kasvattamiselle on siis Suomessa selkeä poliittinen tahtotila, jonka toteutuminen edellyttää sitoutumista ennen kaikkea niiltä hallinnonaloilta, joista asiantuntijoita merkittävässä määrin hakeutuu siviilikriisinhallintatehtäviin. Asiantuntijoiden kansainvälisiin tehtäviin⁸ hakeutumista ja ulkomaan tehtävissä kertyneen osaamisen hyödyntämistä onkin pyritty edistämään eri hallinnonaloilla erilaisten strategisten linjausten ja hallinnonalakohtaisten ohjeistusten ja suositusten kautta. Oikeusministeriön EU- ja kansainvälisen toiminnan linjausten painopisteissä tuodaan esiin kansainvälisen yhteistyön vahvistaminen ja aktiivinen osallistuminen EU:n ja kansainvälisten järjestöjen toimintaan esimerkiksi asiantuntija-apua tarjoamalla.⁹ Yksittäisistä virastoista puhuttaessa esimerkiksi Rikosseuraamuslaitoksen kansainvälistä toimintaa ohjaavan asiakirjan mukaan henkilöstön ulkomailla työskentely nähdään keinona tuoda organisaatioon uutta osaamista. Kansainvälisellä osaamisella ja kokemuksella nähdään myös olevan merkittävä arvo. Muun muassa siviilikriisinhallinnan tehtävien kautta nostetaan henkilökunnan osaamisen tasoa ja pyritään vaikuttamaan organisaation toiminnan kehittämiseen.¹⁰

Sisäasiainhallinnon alalla ylimpänä henkilöstön siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumista ja osallistumista ohjaavana strategisena linjauksena voidaan pitää sisäministeriön suositusta (SM/2008/1738) vuodelta 2009, jossa annetaan ko. hallinnonalan virastoille henkilöstöpolitiikkaa ohjaavat linjaukset henkilöstön hakeutumiselle, osallistumiselle ja siviilikriisinhallintatehtävistä paluulle. Sen tavoitteena on saada sisäasiainhallinnon asiantuntijoita hallinnonalan toiminnan ja tavoitteiden kannalta keskeisiin kansainvälisiin tehtäviin ja kehittää kansainvälisistä tehtävistä palaavien asiantuntemuksen täysimääräistä hyödyntämistä kotimaan tehtävissä muun muassa seuraavilla linjauksilla:

- sisäasiainhallinnon tulee ylläpitää vahvaa läsnäoloaan Euroopan unionin toimielimissä, oikeus- ja sisäasioiden -sektorin virastoissa sekä siviilikriisinhallintaan liittyvissä tehtävissä;
- EU- ja kansainvälisen yhteistyön tehostamiseksi, sekä Suomen vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi, tulee sisäasiainhallinnon henkilöstöpolitiikassa sekä strategisella että operatiivisella tasolla huomioida suunnitelmallinen rekrytointi vaikuttaviin kansainvälisiin tehtäviin;
- ulkomailla työskentelyyn liittyvän toiminnan tulee olla suunnitelmallista, avointa ja tavoitteellista;

⁶ Vaikuttavaa kriisinhallintaa: Kriisinhallinnan parlamentaarisen komitean suosituksia Suomen kriisinhallinnan kehittämiseksi. *Valtioneuvoston julkaisu* 2021:13, sivu 29. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162943/VN_2021_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y; Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2014, sivu 19.

⁷ Siviilikriisinhallinnan kansallinen strategia 2014, sivu 19.

⁸ Tässä selvityksessä kansainvälisillä tehtävillä viitataan siviilikriisinhallintatehtäviin, joihin Kriisinhallintakeskus lähettää suomalaisia asiantuntijoita.

⁹ <https://oikeusministerio.fi/eu-ja-kansainvalisen-toiminnan-linjaukset>

¹⁰ Rikosseuraamuslaitos 2016, *Kansainvälisen toiminnan suuntaviivat*. Saatavissa https://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/julkaisut-muut/vqogaIJs/Kansainvaliset_suuntaviivat_netti.pdf.

- kansainvälisistä tehtävistä palaavan henkilökunnan asiantuntemusta tulee pyrkiä hyödyntämään täysimääräisesti.

SM:n vuonna 2018 julkaistulla suosituksella ”Uraportaat kansainvälisissä tehtävissä” on edelleen pyritty helpottamaan sisäasiainhallinnon virkahenkilöiden hakeutumista kansainvälisiin tehtäviin. Suosituksen mukaan henkilöstön osallistuminen kansainvälisiin tehtäviin tulee huomioida henkilöstösuunnittelussa ja sen lähtökohtana tulisi olla asiantuntijoiden kotimaan työkokemuksen ja kansainvälisen kokemuksen rinnakkainen kartuttaminen siten, että pitkällä aikavälillä vaativiin kansainvälisiin johto- ja asiantuntijatehtäviin voidaan lähettää päteviä suomalaisia ja lisätä näin Suomen vaikutusmahdollisuuksia hallinnonalalle relevanteissa kansainvälisissä tehtävissä.¹¹

1.1. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tässä selvityksessä kysytään, missä määrin edellä luetellut poliittiset tavoitteet koskien 1) asiantuntijoiden kansainvälisiin tehtäviin hakeutumisen edistämistä taustaorganisaatioissa ja 2) siviilikriisinhallinnan asiantuntijoiden hyödyntämistä kotimaan valmiuksien kehittämisessä ovat jalkautuneet julkisen hallinnon taustaorganisaatioihin asiantuntijoiden näkökulmasta katsottuna. Noin puolet siviilikriisinhallinnan asiantuntijoista työskentelee Suomessa julkisella sektorilla ja heistä suurin osa valtion eri virastoissa.¹² Suomi painottaa siviilikriisinhallinnassaan poliisi-, oikeusvaltio-, rajaturvallisuus-, ihmisoikeus- ja tasa-arvoasiantuntemusta. Tässä selvityksessä tarkastelun kohteena ovat oikeusministeriön (OM) hallinnonalan, Poliisin, Rajavartiolaitoksen, Maahanmuuttoviraston (Migri) ja Tullin asiantuntijoiden kokemukset taustaorganisaatioiden suhtautumisesta siviilikriisinhallintatehtäviin. OM:n hallinnonalan taustaorganisaatioihin luetaan tässä selvityksessä oikeusministeriö (OM), Tuomioistuinlaitos (TIL), Syyttäjälaitos (SL) ja Rikosseuraamuslaitos (Rise).

Tiivistettynä taustaorganisaatioiden asennoitumista siviilikriisinhallintatehtäviin käsitellään seuraavien kysymysten kautta:

- 1) Miten taustaorganisaatioissa suhtaudutaan siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumiseen;
- 2) Miten taustaorganisaatioissa suunnitellaan asiantuntijoiden hakeutumista kansainvälisiin tehtäviin ja niistä paluuta;
- 3) Millaisia vaikutuksia kansainvälisissä tehtävissä toimimisella on asiantuntijoiden urakehitykseen kotimaassa;
- 4) Missä määrin ja millä tavoin asiantuntijoiden siviilikriisinhallintatehtävissä kertynyttä osaamista hyödynnetään taustaorganisaatioissa?

Selvityksen tulosten pohjalta esitetään konkreettisia suosituksia sen suhteen, miten eri organisaatioissa voitaisiin paremmin edistää asiantuntijoiden hakeutumista siviilikriisinhallintatehtäviin ja millaisten käytäntöjen avulla asiantuntijoiden siviilikriisinhallintatehtävissä kerryttämää osaamista voitaisiin hyödyntää tehokkaammin eri hallinnonaloilla kotimaassa.

¹¹ SM (2018): Uraportaat kansainvälisissä tehtävissä. Julkaistu 12.11.2018.

¹² Kriisinhallintakeskus 2021, Siviilikriisinhallinnan erikoisjulkaisu 2021, sivu 20.

2. Selvityksen aineisto

Tämän selvityksen aineisto¹³ pohjautuu kolmeen vuosien 2021–2022 aikana laadittuun selvitykseen, joissa on kartoitettu eri alojen asiantuntijoiden kokemuksia taustatyönantajien suhtautumisesta siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumiseen, siviilikriisinhallintatehtävien vaikutuksista urakehitykseen ja siviilikriisinhallintatehtävistä kertyneen osaamisen hyödyntämisestä kotimaan taustaorganisaatioissa. Selvitysten aineistot kerättiin eri asiantuntijoille lähetetyillä kyselyillä ja pienemmälle joukolla tehdyillä yksilöhaastatteluilla. Kyselyiden vastaajamäärät kuitenkin vaihtelevat paljon taustaorganisaatiokohtaisesti ja siksi kyselyiden tuloksia voidaan tarkastella enemmänkin suuntaa-antavasti.

Selvityksistä kaksi ovat Kriisinhallintakeskuksen tuottamia, joista toisessa tarkastelun kohteena oli oikeusalan asiantuntijoiden kokemukset ja toisessa Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijoiden kokemukset. Kolmas selvityksen aineistoista perustuu Gun Sundqvistin Poliisiammattikorkeakoulun AMK-tasoinen opinnäytetyöhön *”Ei siellä ulkomailla lomalla olla”*: Kansainvälisissä siviilikriisinhallintatehtävissä kertyneen osaamisen hyödyntäminen poliisihallinnossa vuodelta 2021. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Kriisinhallintakeskuksen kanssa osana SM TKI -rahoituksella toteutettua hanketta, jonka yhtenä tehtävänä oli tarkastella, minkälaista vaikuttavuutta siviilikriisinhallintatehtävässä palveleminen tuottaa asiantuntijalle ja tämän taustaorganisaatiolle.

Edellä mainittujen selvitysten lisäksi tässä selvityksessä hyödynnetään toissijaisena aineistona Kriisinhallintakeskuksen laatimia asiantuntijakyselyraportteja, joilla kartoitetaan asiantuntijoiden kokemuksia siviilikriisinhallintaoperaatioista ja kerätään palautetta Kriisinhallintakeskuksen toiminnan kehittämistä varten.

¹³ Ks. LIITE: AINEISTO

3. Siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumisen kannustimet ja esteet eri hallinnonaloilla

3.1. Mitkä tekijät motivoivat asiantuntijoita siviilikriisinhallintatehtäviin lähtöön?

Aiempien vuosien asiantuntijakyselyiden perusteella merkityksellisimpiä motivaatiotekijöitä siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumiselle ovat työn merkityksellisyys (80–90 %), halu kehittää omaa ammattitaitoa ja osaamista (88–95 %) sekä halu tutustua uusiin toimintaympäristöihin ja kulttuureihin (80–85 %). Myös halu muutokseen työelämässä on ollut yli 60 %:lle vastaajista tärkeä motivaatiotekijä siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumiseen. OM:n hallinnonalan asiantuntijoiden osalta tärkeimmät motivaatiotekijät eivät eronneet olennaisesti muiden alan asiantuntijoiden vastauksista, joskin palkkaus ja taloudelliset kannustimet nousivat heidän kohdallaan yhdeksi merkittäväksi motivaatiotekijäksi muiden joukossa (55 %:lle vastaajista). Merkillepantavaa on, että palkkaus kiinnosti erityisesti muun muassa Rikosseuraamuslaitoksella ja Syyttäjälaitoksella työskenteleviä asiantuntijoita. Tämän on arvioitu johtuvan ainakin osittain siitä, että rikosseuraamusalalla ja Syyttäjälaitoksella palkkatasot ovat keskimäärin matalammat esimerkiksi Tuomioistuinvirastoon tai oikeusministeriöön verrattuna. Haastatteluiden perusteella palkkaus on OM:n hallinnonalan asiantuntijoille kuitenkin harvoin ainoa motiivi lähteä siviilikriisinhallintatehtäviin, mutta voi toimia lisäkannustimena.¹⁴

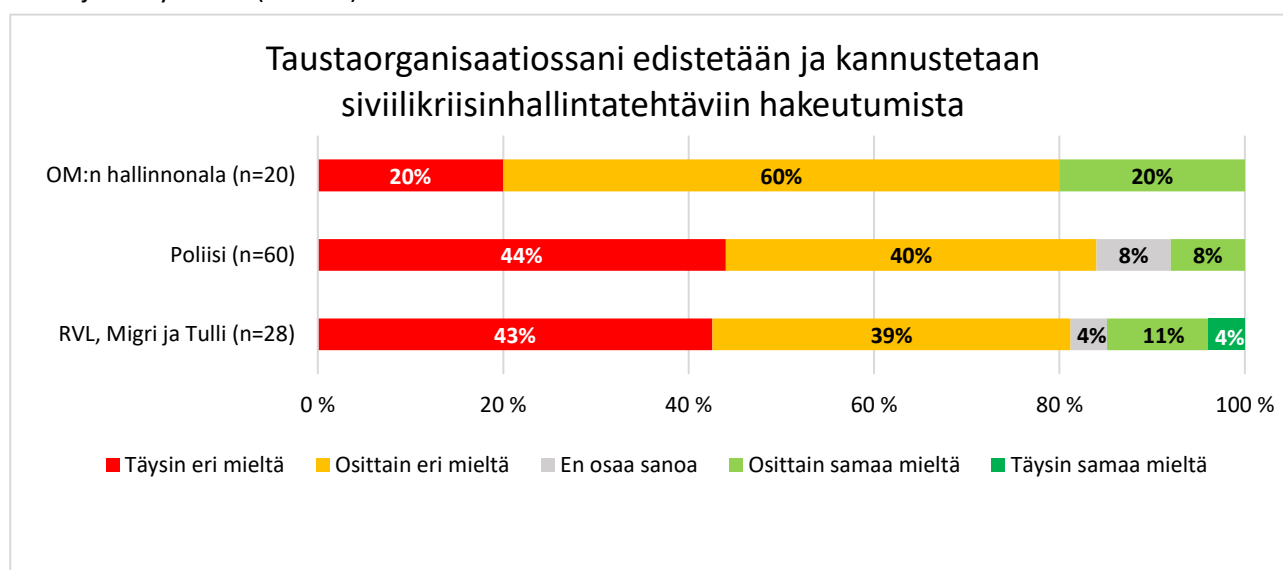
Sen sijaan esihenkilön tai työnantajan kannustus nähtiin vähiten tärkeänä motivaatiotekijänä siviilikriisinhallintatehtävään hakeutumisessa ja esimerkiksi OM:n hallinnonalan asiantuntijoista yksikään ei maininnut kiinnostuneensa siviilikriisinhallintatehtävistä esihenkilön kannustuksen johdosta. Tämä tulos on yhdenmukainen muiden hallinnonalojen selvityksistä ilmenneiden havaintojen kanssa sen osalta, että osan työnantajista koetaan yleisesti suhtautuvan negatiivisesti siviilikriisinhallintatehtäviin lähtemiseen. Näiden tulosten perusteella voidaan päätellä, että siviilikriisinhallintatehtävät kiinnostavat asiantuntijoita ennen kaikkea sisäisten motivaatiotekijöiden, kuten työn merkityksellisyyden ja oman ammatillisen osaamisen kehittämisen vuoksi ja että ulkoiset motivaatiotekijät, kuten esimerkiksi palkkaus ja kannustus tehtäviin kotimaan taustaorganisaatiossa ovat toisarvoisia motivaatiotekijöitä siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumiselle.

Mielenkiintoista on, että urakehityksen edistäminen motivaatiotekijänä siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumiseen loi paljon vastaushajontaa asiantuntijoiden keskuudessa. 35–45 % vuosien 2021–2022 asiantuntijakyselyihin vastanneista ei pitänyt urakehityksen edistämistä tärkeänä motivaatiotekijänä siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumiselle ja toisaalta sama määrä vastaajia piti urakehityksen edistämistä jokseenkin tärkeänä tai erittäin tärkeänä motivaatiotekijänä. Esimerkiksi noin kolmannekselle OM:n hallinnonalan asiantuntijoista halu edetä uralla tai kyllästyminen kotimaan tehtäviin olivat saaneet kiinnostumaan siviilikriisinhallintatehtävistä. Suuren vastaushajonnan tämän kysymyksen kohdalla voidaan arvioida liittyvän osittain taustatyönantajien kielteiseen suhtautumiseen sekä siihen, että kotimaan työ voi erota hyvin merkittävästi siviilikriisinhallintatehtävästä, jolloin suoria hyötyjä urakehitykselle kotimaassa voi olla vaikeaa tunnistaa. Toisaalta ne, joilla urakehityksen edistäminen oli ollut tärkeä motivaatiotekijä, saattavat mahdollisesti olla jo valmiiksi enemmän orientoituneita kansainvälisen uran rakentamiseen ja siviilikriisinhallintatehtävissä toimimiseen myös jatkossa.

¹⁴ Kriisinhallintakeskus & Kuutamoinen 2022, sivut 5–6.

3.2. Taustaorganisaatioiden suhtautuminen kansainvälisiin tehtäviin hakeutumiseen

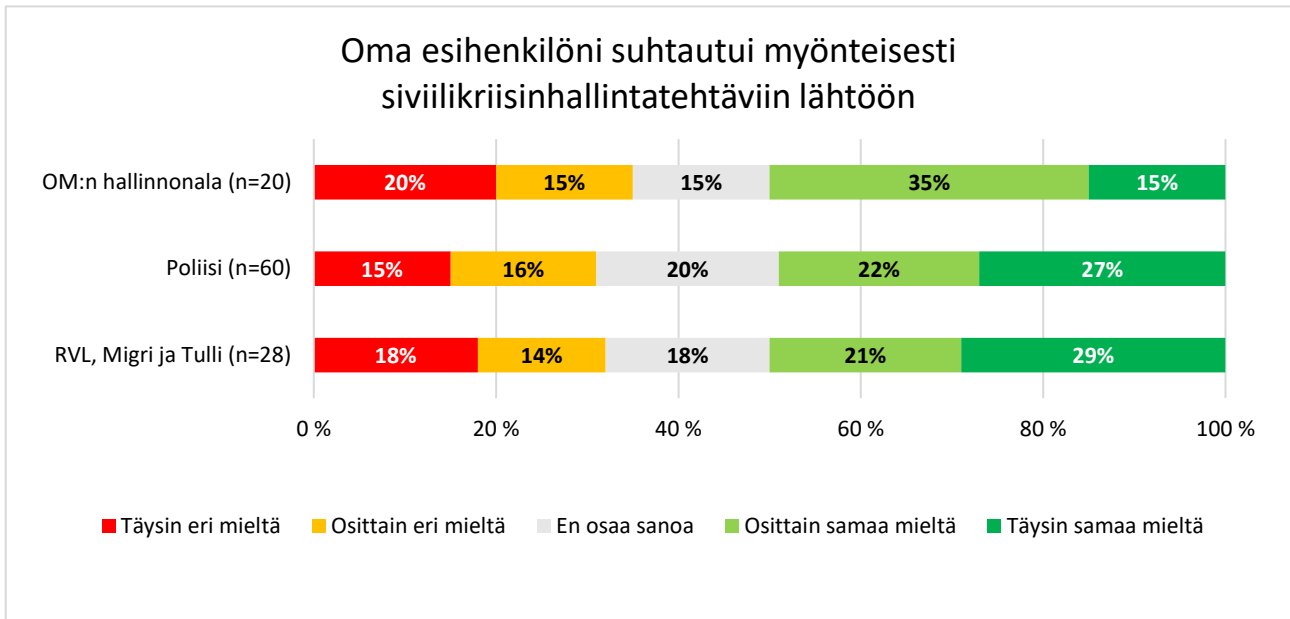
Vuosien 2021–2022 asiantuntijakyselyissä kuvattiin melko vaihtelevasti työnantajan suhtautumista siviilikriisinhallintatehtäviä kohtaan. Noin puolet vastanneista¹⁵ koki taustatyönantajan suhtautuneen siviilikriisinhallintatehtäviin lähtöön rakentavasti, mutta noin 15 %:lla vastaajista oli asiasta päinvastaisia kokemuksia. Eri hallinnonaloja erikseen tarkasteltaessa kokemukset taustaorganisaation passiivisesta tai kielteisestä suhtautumisesta siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumista kohtaan olivat pääsääntöisesti positiivisia kokemuksia yleisempiä. Yleisesti kielteisistä tai välinpitämätöntä asennoitumista siviilikriisinhallintatehtäviä kohtaan eri taustaorganisaatioissa kuvaa hyvin se, että vaikka eri taustaorganisaatioissa ei suhtauduttaisikaan avoimen kielteisesti kansainvälisiin tehtäviin hakeutumiseen, ei niihin hakeutumiseen myöskään kannusteta tai sitä erityisesti edistetä. Kaikkien hallinnonalojen vastaajista näin ajatteli yli 80 % (kuvio 1).



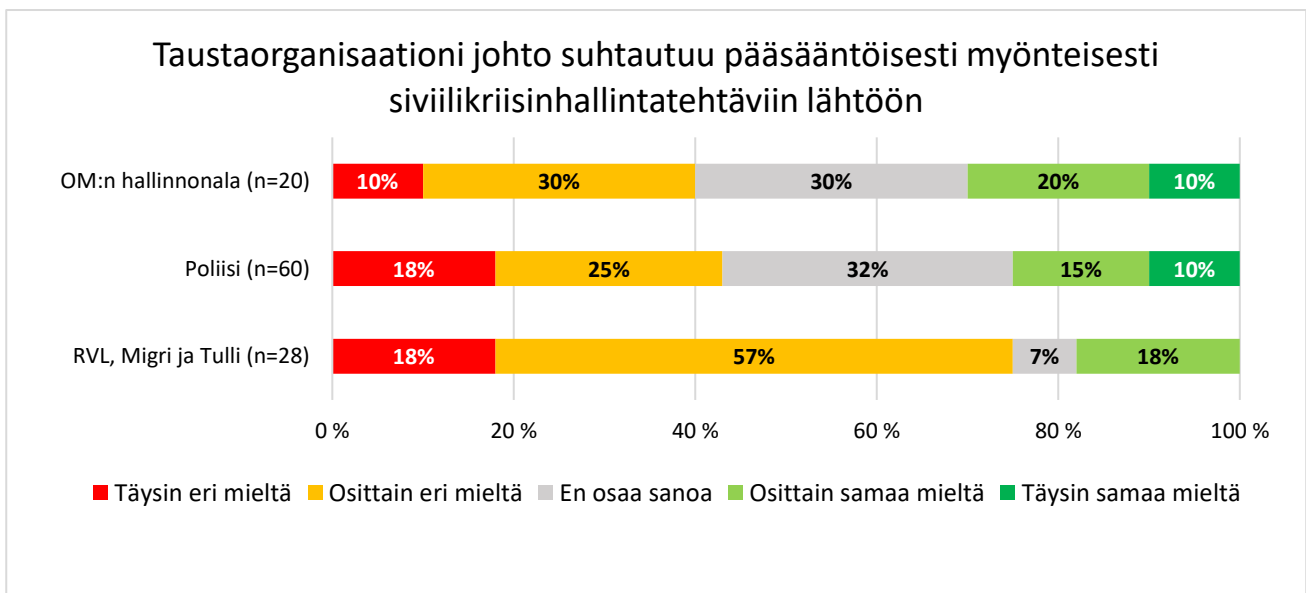
Kuvio 1: Kansainvälisiin tehtäviin hakeutumisen edistäminen ja kannustaminen taustaorganisaatiossa.

Esihenkilöillä on usein olennainen rooli organisaatiossa vallitsevien asenteiden ilmentäjinä, mutta myös työyhteisössä vallitsevien asenteiden ja laajemmin organisaatiokulttuurin muuttajina. Kuvio 2 osoittaa, että kokemukset oman esihenkilön suhtautumisesta siviilikriisinhallintatehtäviin lähtöön eivät vaihdelleet merkittävästi eri taustaorganisaatioiden asiantuntijoiden välillä. Eri hallinnonalojen asiantuntijoista pääsääntöisesti puolet oli kokenut oman esihenkilönsä suhtautuneen kansainvälisiin tehtäviin lähtöön myönteisesti, kun taas noin kolmasosa koki suhtautumisen olleen kielteisistä. OM:n hallinnonala tarkasteltaessa mainittakoon, että Rikosseuraamuslaitoksella mielipiteet jakoutuivat tämän kysymyksen kohdalla erittäin voimakkaasti, mutta muilla OM:n hallinnonaloilla selkeä enemmistö koki esihenkilönsä suhtautuneen kansainvälisiin tehtäviin lähtöön positiivisesti.

¹⁵ On myös huomioitava, että osa vastaajista ei välttämättä kokenut kysymystä itselleen relevanteiksi esimerkiksi taustatyönantajan puuttuessa tai eläkkeelle jäämisen takia.



Kuvio 2: Esihenkilön suhtautuminen myönteisesti siviilikriisinhallintatehtäviin lähtöön.

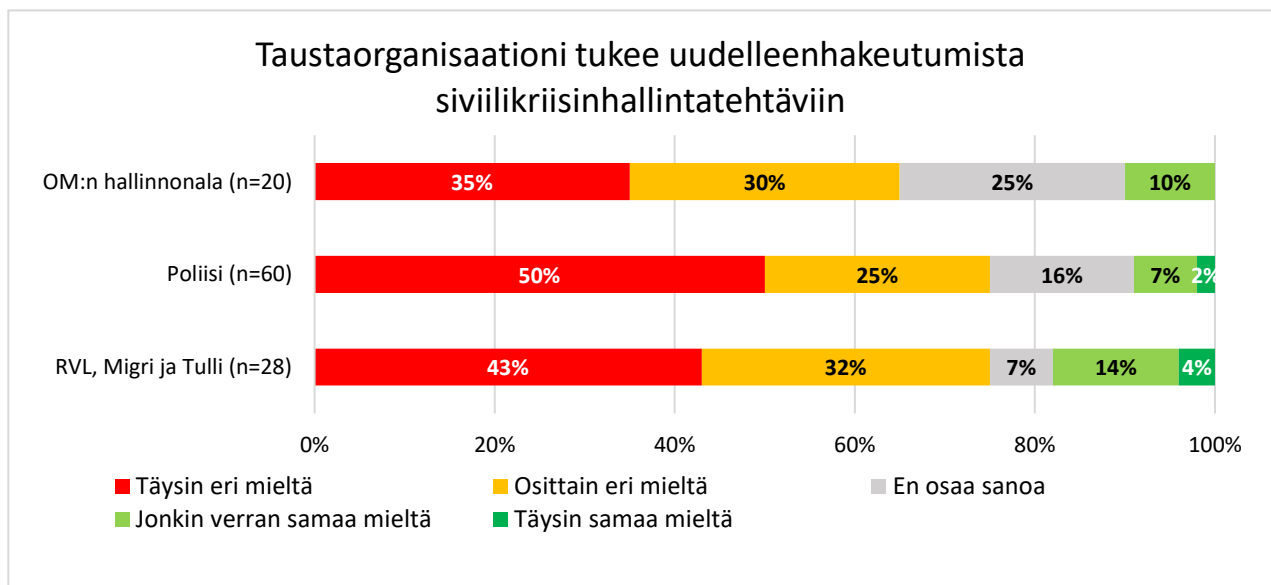


Kuvio 3: Taustaorganisaation johdon suhtautuminen pääsääntöisesti myönteisesti siviilikriisinhallintatehtäviin lähtöön.

Poliisiasiantuntijoille laaditun kyselyn vastauksista kävi ilmi, että monet olivat pääosin pettyneitä esihenkilönsä välinpitämättömyyden suhtautumiseen heidän siviilikriisinhallintatehtäviin lähtönsä kohtaan. Poliisien ja myös OM:n hallinnonalan asiantuntijoiden vastauksien perusteella monesta taustaorganisaatiosta löytyy lisäksi työyhteisöjä ja esihenkilöitä, jotka suhtautuvat lähtöön ja siitä ilmoittamiseen suorastaan negatiivisesti ja vastaajien kuvaamissa esimerkeissä kerrottiin, että lähtö siviilikriisinhallintatehtäviin koetaan usein muiden töitä lisäävänä kuormituksena taustaorganisaatiossa. Toisaalta oman lähiesihenkilön suhtautumista kansainvälisiin tehtäviin lähtöön pidettiin taustaorganisaatioiden johtoon verrattuna pääsääntöisesti myönteisempänä (kuvio 3). Esihenkilöiden ja taustaorganisaation johdon asenteiden vertailu siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumista kohtaan antaa siis ymmärtää, että vaikka esihenkilötasolla voitaisiinkin olla kannustavia siviilikriisinhallintatehtäviin lähtöä

kohtaan, on asennoituminen siviilikriisinhallintatehtäviä kohtaan organisaatiotasolla pääsääntöisesti negatiivista. Tällä puolestaan voi olla kielteisiä vaikutuksia paitsi siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumisessa, myös siviilikriisinhallintatehtävien huomioimisessa esimerkiksi työntekijöiden osaamisen hyödyntämisessä.

Poliisiasiantuntijoiden vastaukset erottuivat muiden hallinnonalojen asiantuntijoiden vastauksista erityisen negatiivisilla kokemuksilla liittyen taustaorganisaation johdon suhtautumiseen siviilikriisinhallintatehtäviin lähtöön. Poliisiasiantuntijoiden vastauksissa taustatyönantajan suhtautumista kuvailtiin pääosin hyvin negatiiviseksi tai välinpitämättömäksi. Yhtenä merkittävänä syynä kielteiseen suhtautumiseen poliisihallinnossa pidettiin sitä, että yksittäisen poliisin lähtö luo organisaatioon hallinnollisia haasteita ja operaatioon osallistuva työntekijä nähdään resurssipoistumana, joilla on kielteisiä vaikutuksia organisaation toimintaan. Poliisiasiantuntijoiden vastausten mukaan heidän taustaorganisaatioissaan ei kannusteta henkilöstöä kansainvälisiin tehtäviin hakeutumiseen tai edistetä siviilikriisinhallintatehtäviin lähtemistä. Yksittäisissä poliisiyksiköissä asennoitumista kansainvälisiin tehtäviin kuvaa hyvin se, että siviilikriisinhallintatehtäviin lähdöstä on poliisiasiantuntijoiden mukaan puhuttu työyhteisöissä ulkomaille suuntautuvana ”isopalkkaisena lomana” tai ”harharetkeilynä”. Tähän liittyen yleinen tietämättömyys siviilikriisinhallinnasta nähtiin merkittävänä ongelmana poliisiorganisaatioissa, ja poliisiasiantuntijat olivatkin vahvasti sitä mieltä, että tietoisuutta ja kiinnostusta kansainvälisiin tehtäviin tulisi edistää poliisiorganisaatioissa ja erityisesti organisaatioiden johdon parissa. Poliisiasiantuntijoiden vastauksista ilmenee ylipäätään se, ettei kansainvälisen kokemuksen tuomaa lisäarvoa Poliisin pääasiallisesti valtion sisäistä turvallisuutta edistäviin ja ylläpitäviin tehtäviin tunnusteta. Toisin sanoen siviilikriisinhallintatehtävät nähdään poliisiorganisaatioissa pitkälti poliisien ydintehtävistä irrallisena asiana, johon kansainvälinen työkokemus on huonosti yhteen sovitettavissa.



Kuvio 4: Taustaorganisaation tuki uudelleenhakeutumisessa siviilikriisinhallintatehtäviin.

Taustaorganisaatioiden kielteinen suhtautuminen korostui asiantuntijoiden uudelleenhakeutumisessa siviilikriisinhallintatehtäviin (kuvio 4). OM:n hallinnonalalta 65 % ja poliisiasiantuntijoista, Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijoista 75 % ei kokenut taustaorganisaation tukeneen siviilikriisinhallintatehtäviin uudelleenhakeutumista. Monet poliisiasiantuntijat kuvailivat vastauksissaan taustatyönantajan suhtautumisen siviilikriisinhallintatehtäviin uudelleenhakeutumiseen olevan suorastaan kielteistä. OM:n hallinnonalan asiantuntijoiden kohdalla suhtautuminen uudelleenhakeutumiselle oli erityisen kielteistä Tuomioistuineläytöksellä ja Syyttäjälaitoksella. Uudelleenhakeutumiseen liittyen on kuitenkin hyvä mainita,

Kokoava selvitys asiantuntijoiden kokemuksista eri hallinnonaloilta

että vuoden 2021–2022 asiantuntijakyselyjen mukaan operaatiosta palanneista asiantuntijoista valtaosa (89–92 %) uskoi hakeutuvansa uudelleen siviilikriisinhallintatehtäviin. Osa heistä, jotka eivät uskoneet hakeutuvansa siviilikriisinhallintatehtäviin uudelleen ilmoittivat syyksi taustatyönantajan kielteisen suhtautumisen uudelleenhakeutumiseen. Osan asiantuntijoista kohdalla taustatyönantajan suhtautumisella on siis merkittävää painoarvoa siviilikriisinhallintatehtäviin uudelleenhakeutumisessa – etenkin, jos suhtautuminen on hyvin kielteistä.

4. Taustatyönantajien yhteydenpito- ja paluukäytännöt

Siviilikriisinhallinnan tehtävien kesto on kasvanut vuosien aikana ja viime vuosina ne ovat keskimäärin kestäneet noin kaksi vuotta. Palvelussuhteiden kesto vaikuttaa myös edelleen olevan nousussa. Siviilikriisinhallintatehtävän aikana asiantuntijan oma kokemus ja osaaminen kasvavat, mikä tarkoittaa, että asiantuntija ei todennäköisesti pala taustaorganisaatioonsa täysin samanlaisena työntekijänä kuin lähtiessään. Yhtä lailla voidaan myös olettaa, että taustaorganisaatioissa on ehtinyt tapahtua muutoksia asiantuntijan poissa ollessa. Paluu siviilikriisinhallintatehtävistä takaisin taustaorganisaatioon on prosessi, jonka aikana asiantuntija orientoituu uudelleen kotimaan työyhteisöönsä ja työtehtäviinsä. Suomalaisten siviilikriisinhallinnan asiantuntijoiden kotiinpaluuprosessia tutkittaessa aiemmin on todettu, että palaavan työntekijän huolellinen perehdytys ja kotiutumisen tukeminen ovat eduksi sekä organisaatiolle että palaavalle työntekijälle.¹⁶ Työntekijän paluuprosessia olisi siksi syytä suunnitella huolellisesti jo etukäteen. SM:n suosituksen (SM/2008/1738) mukaan kaikkien ulkomailta palaavien virkahenkilöiden tulisiikin hyvissä ajoin ennen paluutaan olla yhteydessä omaan taustaorganisaatioonsa ja keskustella palvelusyksikkönsä kanssa Suomeen paluuseen liittyvistä käytännön järjestelyistä.

4.1. Asiantuntijan ja taustatyönantajan välinen yhteydenpito operaatioaikana

Säännöllinen yhteydenpito taustaorganisaation kanssa operaatioaikana edesauttaa asiantuntijan paluuprosessin sujuvuutta ja asiantuntijan uudelleenorientoitumista kotimaan työtehtäviin. Yhteydenpito taustatyönantajaan operaatioaikana vaikuttaa kuitenkin aiempien selvitysten perusteella olevan valitettavan satunnaista ja epäsäännöllistä. Vuosien 2021 ja 2022 asiantuntijakyselyihin vastanneet kuvailivat yhteydenpitoa työnantajaan tehtävän aikana varsin vaihtelevasti: puolet vastanneista oli kertonut olleensa yhteydessä taustatyönantajansa kanssa operaatioaikana, kun taas viidennes ei ollut ollut taustatyönantajaansa yhteydessä. Tämän kysymyksen kohdalla OM:n hallinnonala erottuu muista hallinnonaloista jonkin verran positiivisemmin, sillä heistä 75 % oli pitänyt yhteyttä taustaorganisaatioonsa siviilikriisinhallintatehtävänsä aikana vähintään kerran vuodessa ja 61 % kertoi olleensa yhteydessä taustaorganisaatioonsa ennen kotiinpaluutaan.

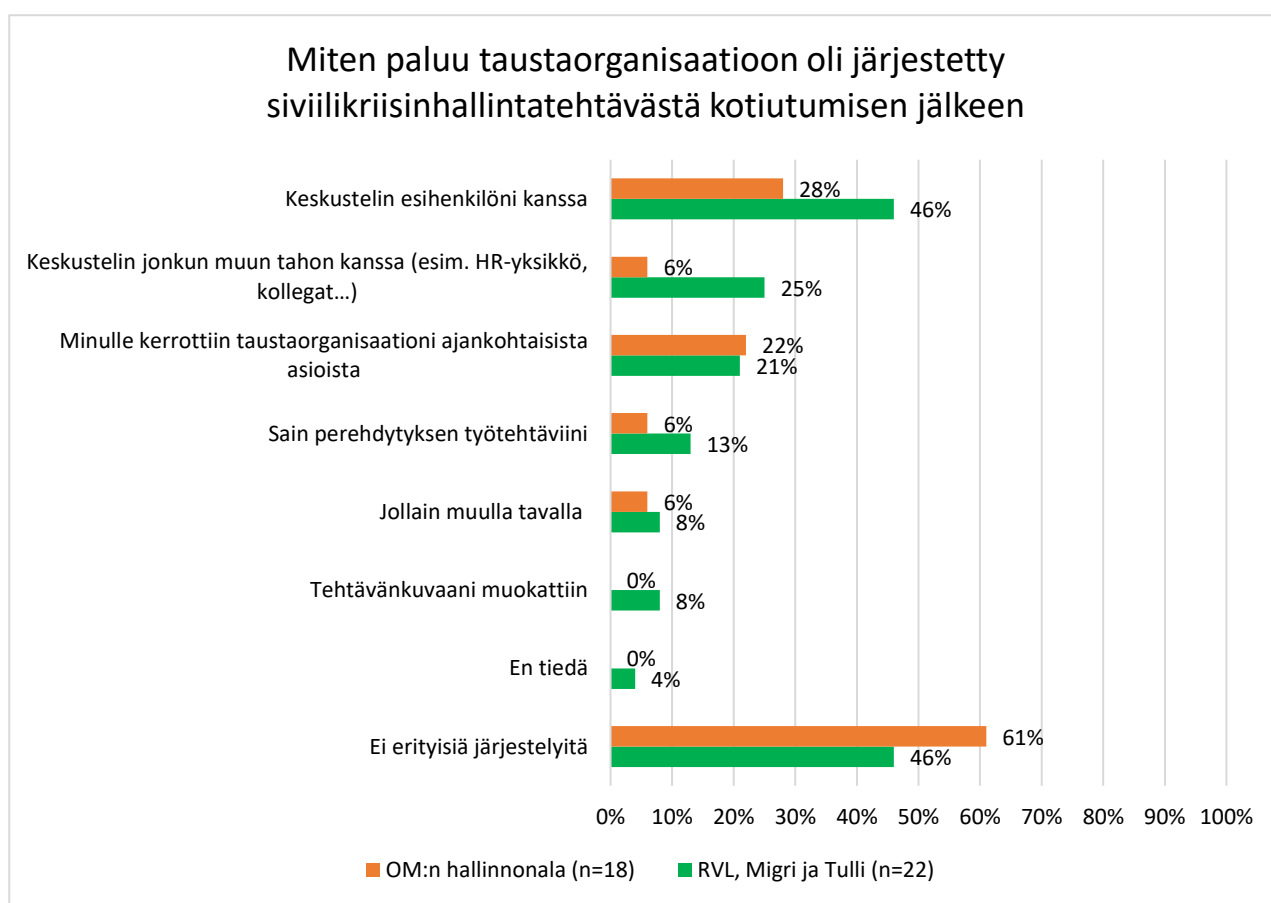
Kotiutumisen sujuvuuden näkökulmasta on valitettavaa, että vain 30–45 % vuosien 2021–2022 asiantuntijakyselyihin vastanneista oli keskustellut esihenkilönsä kanssa operaation paluun jälkeisistä työtehtävistä jo ennen kotiinpaluuta ja ainoastaan 10–30 % oli kokenut työnantajansa pitäneen hänet ajan tasalla alallaan tapahtuneista tärkeistä muutoksista operaatioissa olon aikana. Taustaorganisaation puolelta myös OM:n hallinnonalan asiantuntijoita oltiin valmisteltu kotiinpaluuseen jokseenkin puutteellisesti, sillä heistä vain 10 % oltiin operaatioissa olon aikana tiedotettu esimerkiksi taustaorganisaation ajankohtaisista asioista tai heidän kotimaan tehtävänkuvaansa tehdyistä muutoksista. Lisäksi lähes 40 % OM:n hallinnonalan asiantuntijoista kertoi, ettei heidän paluutaan oltu valmisteltu taustaorganisaatioissa lainkaan etukäteen. OM:n hallinnonalan asiantuntijoiden vastaukset jakautuivat selvästi kysyttäessä yhteydenpidon tarpeesta: osa kertoi ottaneensa itse yhteyttä tarvittaessa, mutta puolet vastaajista olisi kaivannut yhteydenpitoa erityisesti ajankohtaisiin asioihin ja organisaatiomuutoksiin liittyen sekä kotiinpaluun lähestyessä.¹⁷

¹⁶ Siljanen, E-M (2010), "Returning home after a civilian crisis management mission". Teoksessa *CMC Finland Peacebuilding and Civilian Crisis Management Studies*, vol. 3, 6/2010.

¹⁷ Kriisinhallintakeskus & Kuutamo 2022, sivut 18 & 20.

4.2. Taustaorganisaatioiden paluukäytännöt kotiutumisen jälkeen

Siviilikriisinhallintatehtävistä palaavien asiantuntijoiden kotiutumiseen taustaorganisaatioon on pyritty vaikuttamaan erilaisilla ohjeistuksilla. Esimerkiksi SM:n hallinnonalalla esihenkilöitä kannustetaan käymään yhdessä takaisin palaavan työntekijän kanssa arviointikeskustelu siitä, miten virkahenkilön ulkomailla hankkimaa työkokemusta voitaisiin organisaatiossa hyödyntää. Samassa yhteydessä voidaan arvioida myös tarvetta perehdyttää palaava virkahenkilö tehtäviinsä.¹⁸ Aiemmin laadittujen selvitysten tulokset osoittavat kuitenkin, että eri hallinnonalojen taustaorganisaatioiden paluukäytännöissä olisi edelleen parannettavaa suunnitelmallisuuden ja systemaattisuuden osalta. 61 % OM:n hallinnonalan ja 46 % Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijoista kertoi, ettei taustaorganisaatiossa tehty kotiinpaluun jälkeen erityisiä järjestelyjä (kuvio 5). Lisäksi Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijoille tehtyjen haastatteluiden perusteella siviilikriisinhallintatehtävistä paluuseen liittyvä paluuprosessi on näissä taustaorganisaatioissa usein joko epävirallinen ja palaajan oman aktiivisuuden varassa oleva asia – tai sitten paluuprosessia ei ole lainkaan.¹⁹



Kuvio 5: Taustaorganisaatioon palaamiseen liittyvät järjestelyt.

¹⁸ Sisäministeriön suositus (SM/2008/1738)

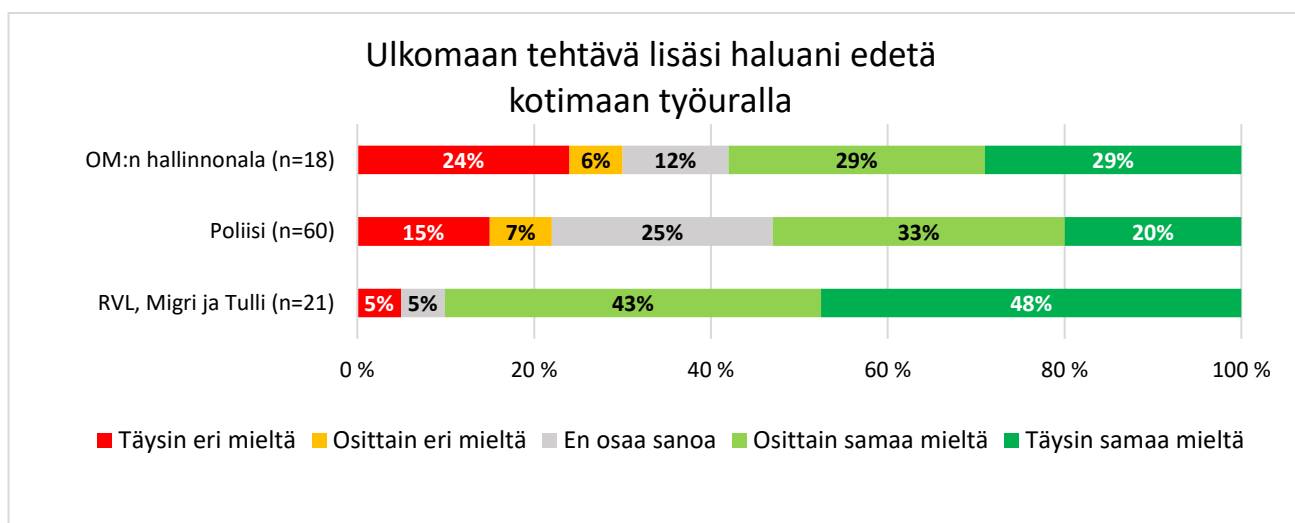
¹⁹ Kriisinhallintakeskus & Mykkänen 2022, sivu 12.

Kokoava selvitys asiantuntijoiden kokemuksista eri hallinnonaloilta

Kuvio 5:stä voidaan päätellä, että huomiota taustaorganisaatioissa tulisi kiinnittää myös enemmän palaavien asiantuntijoiden uudelleenperehdytykseen kotimaan tehtäviin, sillä vain 13 % Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin vastaajista ja 6 % OM:n hallinnonalan vastaajista oli kertonut saaneensa uudelleenperehdytyksen työtehtäviinsä kotiutumisen jälkeen. Poliisiasiantuntijoiden antamissa avoimissa vastauksissa taustaorganisaation uudelleenperehdytys siviilikriisinhallintatehtävän jälkeen koettiin tärkeänä ja hyödyllisenä asiana, mutta monet poliisiasiantuntijat pitivät paluumenettelyjä omassa organisaatiossaan kuitenkin puutteellisina. Monet poliisit kertoivat vastauksissaan toivoneensa taustatyöntajaltaan enemmän aikaa ja tukea perehtyä esimerkiksi siviilikriisinhallintatehtävän aikana muuttuneeseen lainsäädäntöön ja tietoteknisten järjestelmien käyttöön. Lisäksi perehdyttämistä kaivattaisiin enemmän myös taustaorganisaation ajankohtaisiin asioihin, sillä OM:n hallinnonalan, Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijoista vain reilu viidennes oli saanut niihin perehdytystä.

5. Asiantuntijan urakehitys kotimaassa siviilikriisinhallintatehtävän jälkeen

Operaatioiden sisällä asiantuntijoille voi tapahtua nousua ylempiin tehtäviin. Ammatillinen kehitys ulkomailla saattaa kannustaa asiantuntijoita hakeutumaan vaativampiin tehtäviin myös kotimaassa siviilikriisinhallintatehtävän jälkeen. Aiempien selvitysten tulokset tukevat osittain tätä väitettä, kuten kuvio 6 havainnollistaa. Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijoista jopa 91 % vastasi siviilikriisinhallintatehtävässä toimimisen kasvattaneen halua edetä kotimaan työuralla. Vastaava luku OM:n hallinnonalalla ja poliisiasiantuntijoiden kohdalla on selvästi alhaisempi, mutta näilläkin hallinnonaloilla reilu puolet asiantuntijoista on kokenut ulkomaan tehtävän lisännen halukkuutta edetä kotimaan työuralla. 30–40 %:lla vuosien 2021–2022 asiantuntijakyselyihin vastanneista siviilikriisinhallintakokemus oli myös lisännyt motivaatiota kotimaan tehtävää kohtaan.

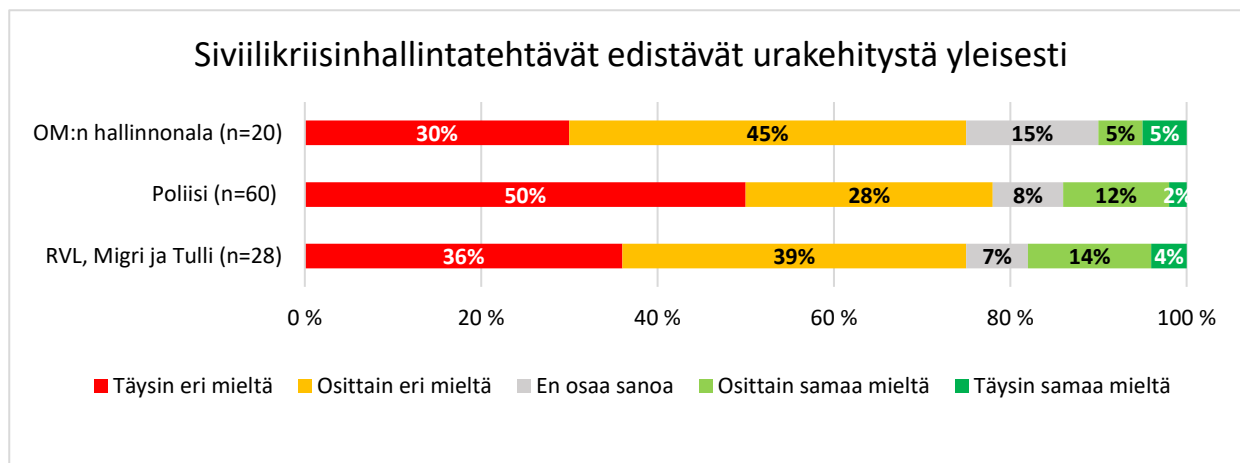


Kuvio 6: Ulkomaan tehtävä lisäsi halua edetä kotimaan työuralla.

Vuosien 2021–2022 asiantuntijakyselyiden mukaan 57 % asiantuntijoista palaa siviilikriisinhallintatehtävästä samaan työpaikkaan. Yli puolet palaa myös vaativuudeltaan saman tasoiseen tehtävään kuin siviilikriisinhallintatehtävään lähtiessään. Poliiseista 77 % palasi vuonna 2021 laaditun kyselyn perusteella siviilikriisinhallintatehtävän jälkeen saman tasoiseen tehtävään kuin lähtiessään ja 18 % sijoittui operaation jälkeen aiempaa vaativampiin tehtäviin. 5 % siviilikriisinhallintatehtävissä palvelleista poliiseista sijoittui paluun jälkeen aiempaa alempiin tehtäviin. Päälylystöstä näin tapahtui melkein kolmasosalle ja alipäälylystöstä viidesosalle vastaajista. Poliisien avovastauksissa tuotiin esiin hyvin negatiivisiaakin kokemuksia palaaville asiantuntijoille tehdyistä pakkosiirroista ja esimerkiksi oman viran lopettamisesta operaatioaikana. OM:n hallinnonalalla ilmeni samankaltaisia kokemuksia, joskin selkeästi vähemmän Poliisiin verrattuna ja kokemukset OM:n hallinnonalalla ovat olleet vaihtelevampia. Siinä missä osa oikeusalan asiantuntijoista on kertonut esimerkiksi saaneensa korkeampia työpositioita kansainvälisen kokemuksen ansiosta, osa on maininnut esimerkiksi sijoittumisesta aiempaa alempaan tehtävään siviilikriisinhallintatehtäviin osallistumisesta johtuneen poissaolon vuoksi.

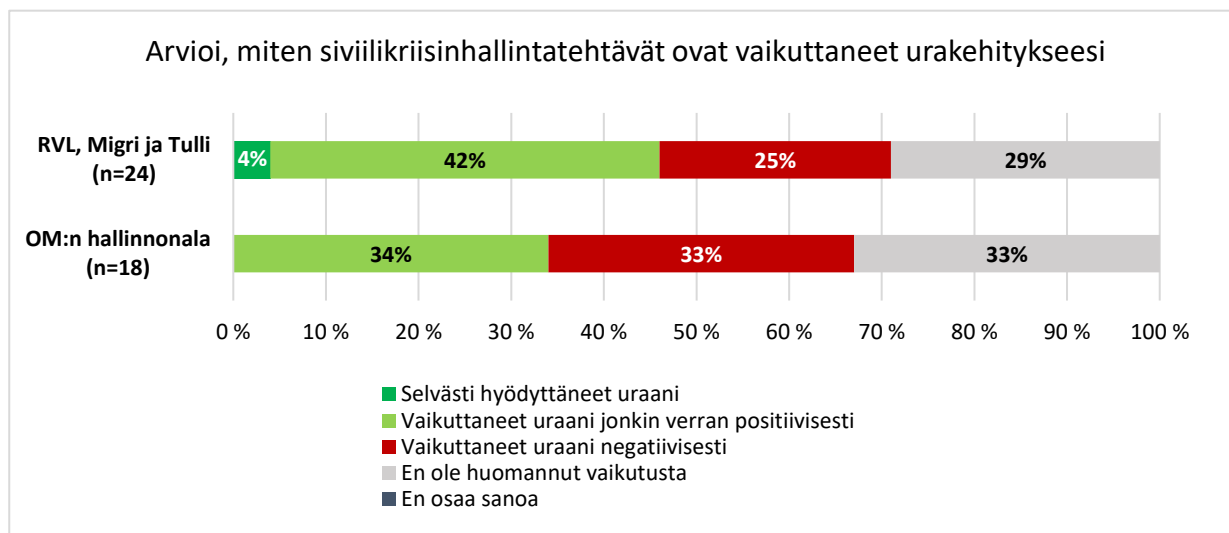
Aiempien selvitysten tulosten perusteella kansainvälisten tehtävien yhdistämisessä kotimaan urakehitykseen on edelleen merkittäviä haasteita eri hallinnonaloilla, joskin kokemuksissa on runsaasti vaihtelua ja myös positiivisia kokemuksia löytyy. Yleisellä tasolla kysyttäessä lähes puolet Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin vastaajista, 75 % OM:n hallinnonalan vastaajista ja 78 % poliisiasiantuntijoista on kokenut siviilikriisinhallintatehtävien vaikutuksen urakehitykselle olleen yleisesti ottaen kielteinen (kuvio 7). Kun väittämä oli esitetty asiantuntijoille muodossa: ”Siviilikriisinhallintatehtävät haittaavat tai hidastavat

urakehitystä yleisesti”, OM:n hallinnonalan asiantuntijoista 75 % ja Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijoista 47 % oli ollut väittämän kanssa täysin tai osittain samaa mieltä.



Kuvio 7: Urakehityksen yleinen edistäminen siviilikriisinhallintatehtävillä.

Kysyttäessä siviilikriisinhallintatehtävien vaikutuksesta omaan urakehitykseen 46 % Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin vastaajista ja 34 % OM:n hallinnonalan vastaajista oli sitä mieltä, että vaikutus on ollut positiivinen (kuvio 8). Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin vastaajien keskuudessa näin koettiin etenkin silloin, kun siviilikriisinhallintatehtävät on huomioitu positiivisesti rekrytointitilanteissa. Yli kolmannes OM:n hallinnonalan vastaajista ja neljännes Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin vastaajista oli kuitenkin kokenut siviilikriisinhallintatehtävien vaikutuksen olleen urakehitykselle negatiivinen. Tällaisissa tapauksissa ulkomaan komennukselle siirtyminen on koettu haitalliseksi asiaksi oman etenemisen kannalta, kun kotimaassa uran edistyminen on pysähtynyt eikä taustaorganisaatioissa ole tunnustettu siviilikriisinhallintatehtävästä kertynyttä kokemusta.



Kuvio 8: Siviilikriisinhallintatehtävien vaikutus urakehitykseen.

On hyvä mainita, että OM:n hallinnonalan vastaajien arvioissa siviilikriisinhallintatehtävien vaikutuksesta omaan urakehitykseen oli paljon vaihtelua sekä virastokohtaisesti että virastojen sisällä. OM:n hallinnonalan organisaatioista Tuomioistuinlaitos erottui positiivisimmin, sillä 60 % Tuomioistuinlaitosta edustaneista koki

siviilikriisinhallintatehtävien vaikuttaneen uraansa positiivisesti. Vaikka osalle OM:n hallinnonalan asiantuntijoista siviilikriisinhallintatehtävät ovat olleet ainakin jonkin verran urakehitystä hyödyttävä kokemus, monet vastaajista toivat esiin urakehityksen pysähtymisen ainakin osittain siviilikriisinhallintatehtäviin osallistumisesta johtuen. Erityisesti huolestuttavaa on, että oikeusalan asiantuntijoiden mukaan joidenkin taustaorganisaatioiden sisällä on havaittu myös siviilikriisinhallintatehtäviin liittyvää syrjintää, mikä ei ainoastaan ole esteenä urakehitykselle vaan voi myös merkittävästi heikentää työntekijän asemaa ja työhyvinvointia taustaorganisaatiossa.

Monet vuoden 2021 kyselyyn vastanneet poliisiasiantuntijat kertoivat siviilikriisinhallintatehtäviin lähdöllä olleen enimmäkseen negatiivinen vaikutus omaan työuraan poliisissa ja he olivat kohdanneet paljon ongelmia kotimaan ja ulkomaan urien yhteensovittamisessa. Kielteiset kokemukset tähän liittyen korostuivat etenkin miehistöä edustaneiden poliisien vastauksissa. Siviilikriisinhallintatehtäviä ei välttämättä tunnusteta lainkaan poliisin ammattitaitoa lisääväksi työkokemukseksi ja poissaolojakson kotimaan poliisitehtävistä on päinvastoin tulkittu ajoittain jopa heikentäneen asiantuntijan tietotaitoa, mikä puolestaan on saattanut heijastua hyvinkin suoraan urakehitysmahdollisuuksiin poliisissa. Osa poliiseista toi vastauksissaan esiin, että siviilikriisinhallintatehtävät ovat jopa haitanneet oman uran etenemistä kotimaassa siinä määrin, että omasta siviilikriisinhallintakokemuksesta ei ole edes viitsitty puhua työyhteisössä.

OM:n hallinnonalan asiantuntijoiden vastauksista käy myös ilmi, että urakehityksen hidastuminen siviilikriisinhallintatehtävän johdosta vaikuttaakin erityisen kielteisesti siviilikriisinhallintatehtäviin uudelleenhakeutumiseen: osa ei halua lähteä uudelleen siviilikriisinhallintatehtäviin, koska kokee sen vaikuttavan negatiivisesti urakehitykseensä Suomessa. Toisaalta osa taas päätyy hakeutumaan jatkuvasti takaisin siviilikriisinhallintatehtäviin, koska kotimaassa ura ei enää etene. Poliisiasiantuntijoiden vastauksista ilmeni samoja kokemuksia: kotimaan urakehityksen pysähtyessä siviilikriisinhallintatehtävien vuoksi monet siviilikriisinhallintatehtävissä toimineista poliiseista ovat lähteneet uudelleen siviilikriisinhallintatehtäviin ja ryhtyneet rakentamaan kansainvälistä uraa.

6. Kansainvälisen osaamisen hyödyntäminen taustaorganisaatiossa

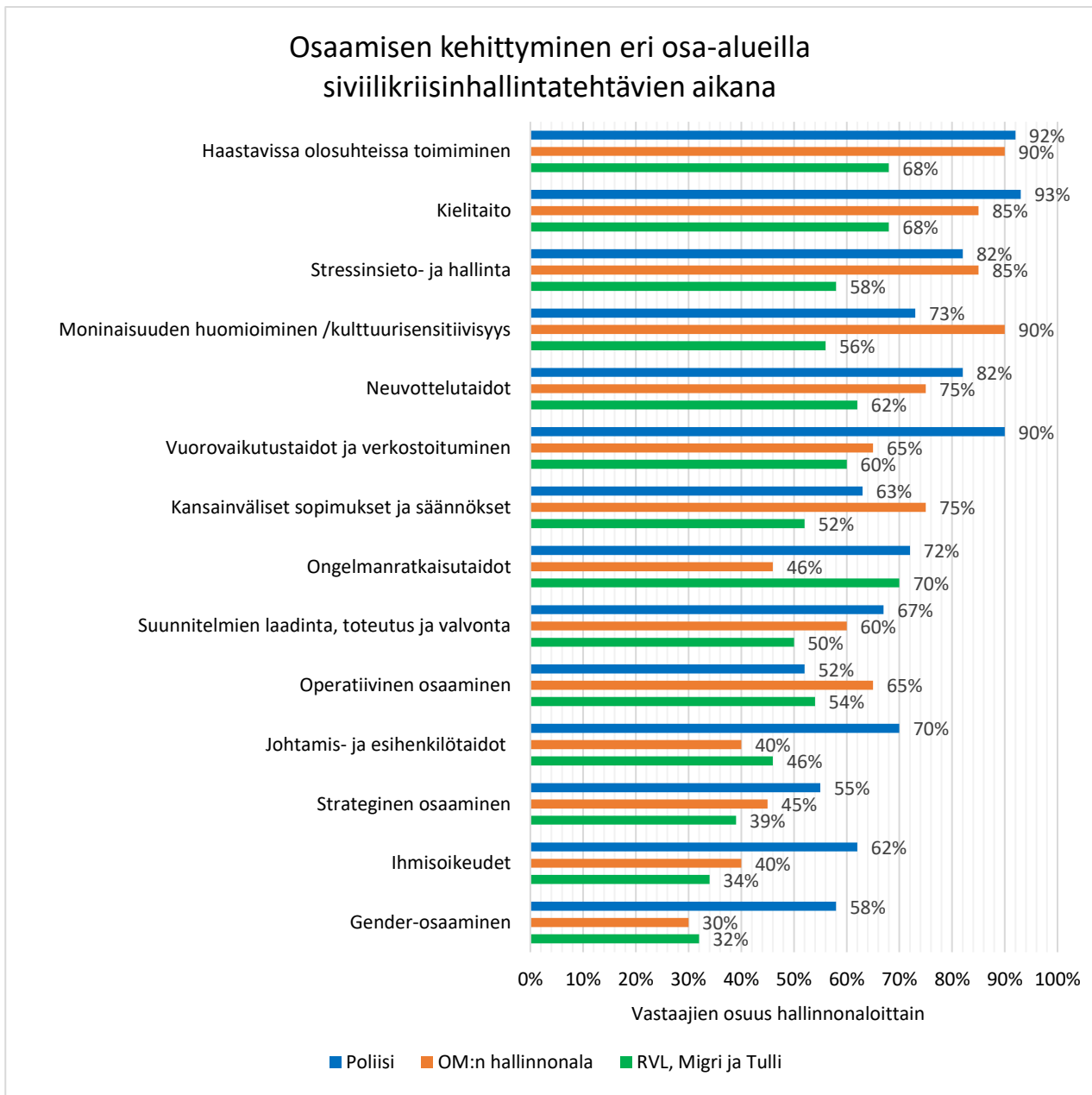
6.1. Osaamisen kehitys siviilikriisinhallintatehtävien aikana

Tässä selvityksessä osaaminen ymmärretään moninaisena kokonaisuutena, joka kattaa yksilön tiedot, taidot, kokemukset ja kontaktit sekä kyvyn hyödyntää näitä ulottuvuuksia eri tilanteissa. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että siviilikriisinhallintatehtävissä kertyvän osaamisen luonne vaihtelee kontekstisidonnaisesta substanssiosaamisesta (esimerkiksi maatietous ja kansainvälisten sopimusten tuntemus) geneerisempiin asiantuntijataitoihin (kuten johtamistaidot ja verkostoitumisosaaminen) ja hiljaiseen tietoon (esimerkiksi kulttuurinen tieto). Aiempien selvitysten tulokset osoittavat siviilikriisinhallintatehtävien kasvattavan asiantuntijoiden osaamista hyvin laaja-alaisesti mutta toisaalta osaamisen kehittyminen painottuu selvästi eniten geneerisiin asiantuntijataitoihin. Esimerkiksi lähes kaikki vuosien 2021–2022 asiantuntijakyselyihin vastanneista arvioivat osaamisensa kehittyneen siviilikriisinhallintatehtävän aikana enimmäkseen geneeristen asiantuntijataitojen, kuten kielitaidon, vuorovaikutustaitojen, neuvottelutaitojen ja ongelmaratkaisutaitojen saralla.

Eri hallinnonalojen asiantuntijoille laadittujen kyselyiden tulokset ovat hyvin samansuuntaisia vuosien 2021–2022 asiantuntijakyselyiden tulosten kanssa (kuvio 9). OM:n hallinnonalan asiantuntijoista valtaosa koki osaamisensa parantuneen siviilikriisinhallintatehtävän aikana erityisesti haastavissa oloissa toimimisen (90 %), kulttuurisensitiivisyyden ja moninaisuuden huomioimisen (90 %), kielitaidon (85 %) ja stressinsietokyvyn (85 %) suhteen. Myös muun muassa kansainvälisten sopimusten ja säännösten tuntemus, neuvottelutaidot vuorovaikutus- ja verkostoitumistaidot sekä operatiivinen osaaminen olivat kehittyneet selkeällä enemmistöllä vastaajista OM:n hallinnonalalla. Poliisiasiantuntijoiden sekä Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijoiden kokemukset taitojen parantumisesta siviilikriisinhallintatehtävän aikana olivat hyvin samankaltaisia kuin OM:n hallinnonalan asiantuntijoiden vastaukset. Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijoiden kohdalla osaaminen oli kehittynyt paljon tai erittäin paljon ongelmanratkaisutaitojen (70 %), haastavissa olosuhteissa toimimisen (68 %) sekä kielitaidon saralla (68 %). Muita osa-alueita, joilla osaaminen oli kehittynyt paljon tai erittäin paljon yli 55 %:lla Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin vastaajista, olivat neuvottelutaidot, stressinsietokyky, vuorovaikutustaidot ja verkostoituminen sekä kulttuurisensitiivisyys.

Tarkasteltaessa osaamisen kehittymistä hallinnonalakohtaisesti voidaan todeta, että yleisesti ottaen siviilikriisinhallintatehtävissä toimiminen kehittää eniten asiantuntijoiden kykyä toimia haastavissa olosuhteissa, kielitaitoa, stressinsietokykyä sekä vuorovaikutus- ja verkostoitumistaitoja. Kaikki edellä luetelluista taidoista lukeutuvat niin sanottuihin geneerisiin taitoihin. Tämä luo omanlaisensa haasteen osaamisen jatkohyödynnettävyyden kannalta organisaatiotasolla, sillä geneeristen taitojen sanoittaminen on usein huomattavasti haasteellisempää verrattuna kontekstisidonnaiseen substanssiosaamiseen, minkä seurauksena myös tällaisen tiedon jakaminen ja siirrettävyys organisaatiossa on usein vähäisempää. Toisaalta tiedetään myös, että geneeristen taitojen käyttökelpoisuus ja siirrettävyys eri toimintaympäristöstä toiseen on hyvä eli toisin sanoen taitojen hyödyntäminen ei ole sidonnaista ainoastaan siviilikriisinhallintatehtävien kontekstiin²⁰.

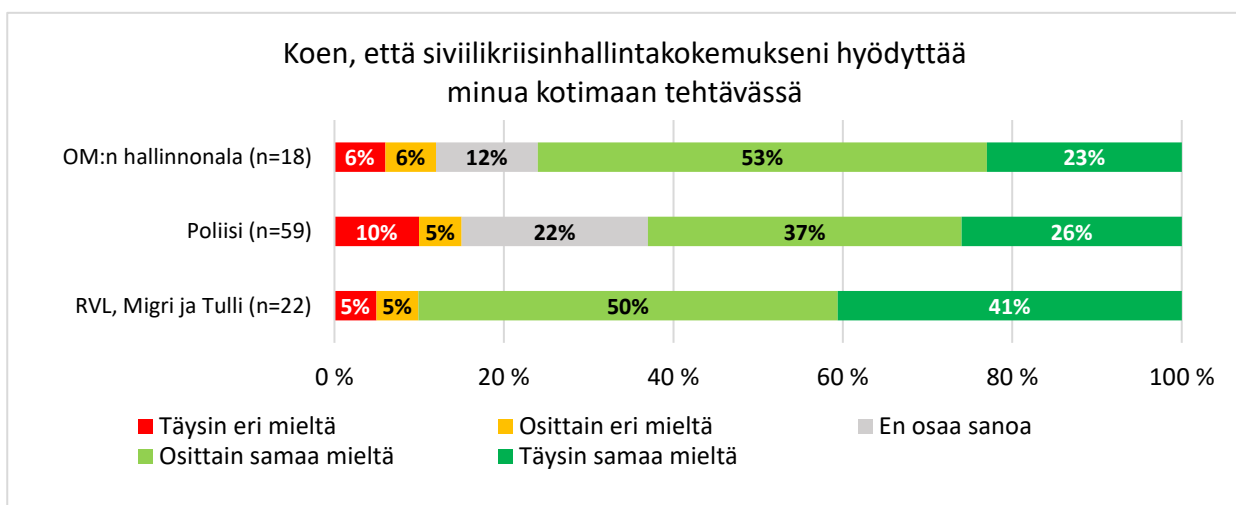
²⁰ Kriisinhallintakeskus & Mykkänen 2022, sivu 6.



Kuvio 9: Osaamisen kehittyminen eri osa-alueilla siviilikriisinhallintatehtävien aikana.

Yli puolet vuosien 2021–2022 asiantuntijakyselyihin vastanneista koki myös oman alan osaamisen kasvaneen, mutta samalla alle puolet (30–40 %) arvioi pystyvänsä hyödyntämään siviilikriisinhallinnasta saamaansa työkokemusta ja taitoja palattuaan Suomeen. Osa näki siviilikriisinhallintakokemuksen hyödyn esihenkilökokemuksen kertymisen kautta, kun taas osa toi esiin esimerkiksi stressinsiedon paranemisen tuoman hyödyn kotimaan tehtävässä, eri kulttuurien tuntemuksen ja kansainvälisessä organisaatiossa työskentelyn. Kuitenkin yli puolet vastaajista ei vastannut mitään kysymykseen työkokemuksen tai osaamisen hyödyntämisestä Suomeen palaamisen jälkeen tai kertoi suoraan, ettei mahdollisuutta hyödyntää uutta osaamista ole ainakaan nykyisessä työssä. Asiantuntijoiden kokemukset vaihtelevat siis suuresti tämän kysymyksen kohdalla.

Kun kysymystä tarkastellaan yksityiskohtaisemmin eri hallinnonalojen asiantuntijoiden vastausten mukaan, ovat arviot siviilikriisinhallintakokemuksen hyödynnettävyydestä kotimaassa huomattavasti optimistisempia (kuvio 10). Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijoista jopa 91 % koki siviilikriisinhallintakokemuksesta olevan hyötyä kotimaan tehtävässä. Samaa mieltä väittämästä oli myös selvä enemmistö OM:n hallinnonalan asiantuntijoista (76 %) ja poliisiasiantuntijoista (63 %). Poliisiasiantuntijoista eniten samaa mieltä väittämän kanssa olivat alipäällystö ja vähiten miehistöä edustaneet vastaajat. Päällystön vastauksissa arviot siitä, onko siviilikriisinhallintakokemuksesta hyötyä kotimaan tehtävässä, vaihtelivat suuresti ja yli viidennes päällystöstä (22%) oli täysin eri mieltä väitteen kanssa. Tätä vaihtelua saattaa selittää ainakin osittain siviilikriisinhallintatehtävän vaativuus suhteessa kotimaan tehtävään: päällystössä oltiin keskimäärin enemmän sitä mieltä, etteivät siviilikriisinhallintatehtävät olleet kotimaan työtä vaativampia, mutta miehistön ja alipäällystön mukaan tehtävien vaativuustaso ulkomailla oli korkeampi kuin kotimaassa. Luonnollisesti myös kotimaan tehtävien samankaltaisuus suhteessa siviilikriisinhallintatehtävään vaikuttaa merkittävästi siihen, missä määrin kertynyttä kokemusta on mahdollista hyödyntää kotimaan tehtävissä.



Kuvio 10: Siviilikriisinhallintakokemuksen hyöty asiantuntijan kotimaan tehtävässä.

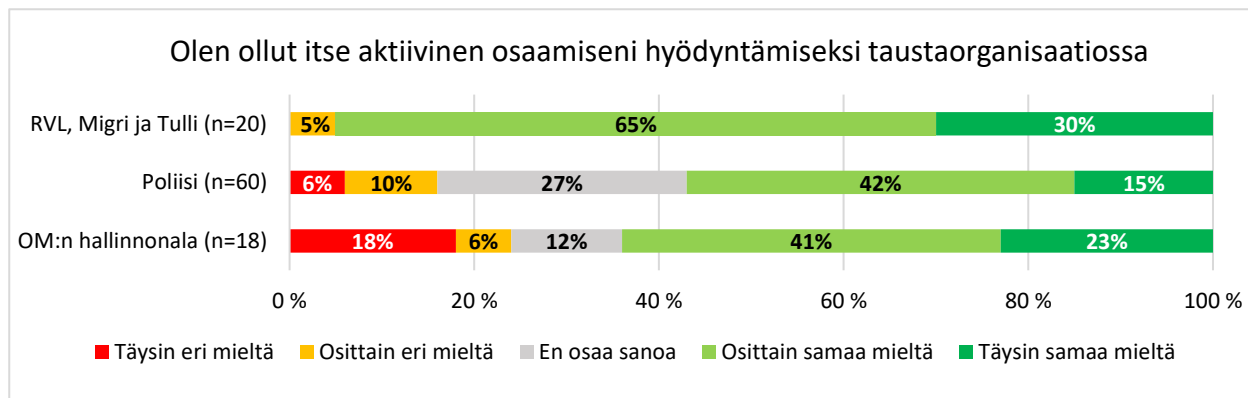
6.2. Osaamisen hyödyntäminen taustaorganisaatioissa

6.2.1. Asiantuntijan oma aktiivisuus osaamisen hyödyntämisessä

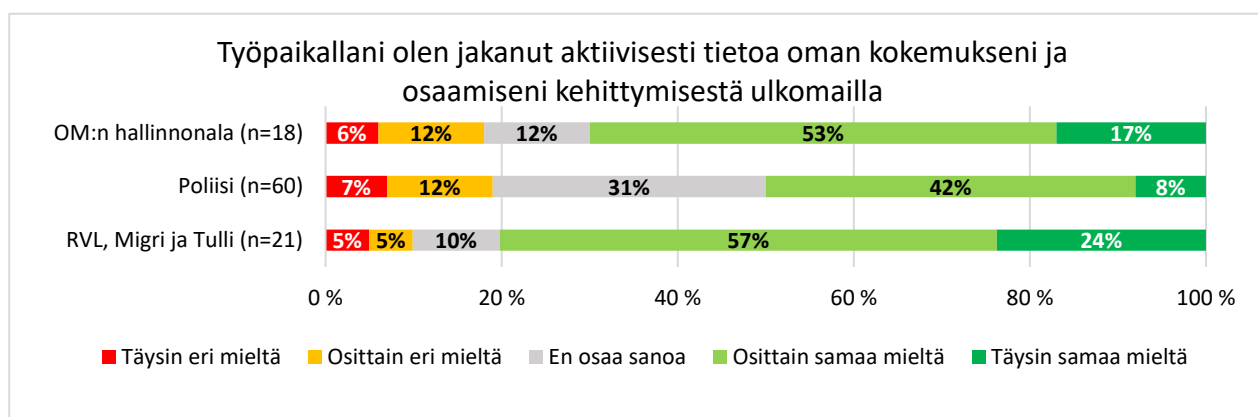
Palaavan asiantuntijan osaamisen hyödyntäminen edellyttää myös asiantuntijalta itseltään motivaatiota ja aktiivisuutta osaamisen jakamiseen. Aiempien selvitysten perusteella taustaorganisaatioihin palanneet asiantuntijat ovatkin pääosin olleet aktiivisia oman osaamisensa esilletuomisessa ja yleisesti pyrkineet jakamaan osaamistaan taustaorganisaatioidensa käyttöön. Kuten kuvioista 11 ja 12 voi huomata, yli puolet kaikkien hallinnonalojen vastaajista kertoi olleensa itse aktiivinen oman osaamisensa hyödyntämiseksi taustaorganisaatiossaan ja suurin osa kertoi jakaneensa työpaikallaan tietoa kokemuksistaan ja osaamisensa kehittymisestä siviilikriisinhallintatehtävissä. Esimerkiksi Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijat kertoivat tarjonneensa osaamistaan organisaation käyttöön aktiivisesti etenkin pian paluunsa jälkeen.

Mikäli taustaorganisaatiossa kuitenkin suhtaudutaan asiantuntijan osaamisen jakamiseen välinpitämättömästi tai negatiivisesti, saattaa palaava asiantuntija passivoitua asian suhteen. Kuvioista 11 ja 12 näkyy, että poliisiasiantuntijoiden vastaukset olivat selvästi muiden hallinnonalojen lukuja alhaisempia, mitä todennäköisesti selittää poliisiorganisaatioissa vallitseva yleisesti kielteinen suhtautuminen siviilikriisinhallintatehtäviä kohtaan. Poliisiasiantuntijoiden kyselyssä antamat avovastaukset vahvistavat tätä

arviota: osa kyselyyn vastanneista poliiseista kertoi, että olisi mielellään jakanut osaamistaan taustaorganisaatiolle, mutta organisaation ja/tai esihenkilön kiinnostuksen puute ei ole kannustanut siihen.



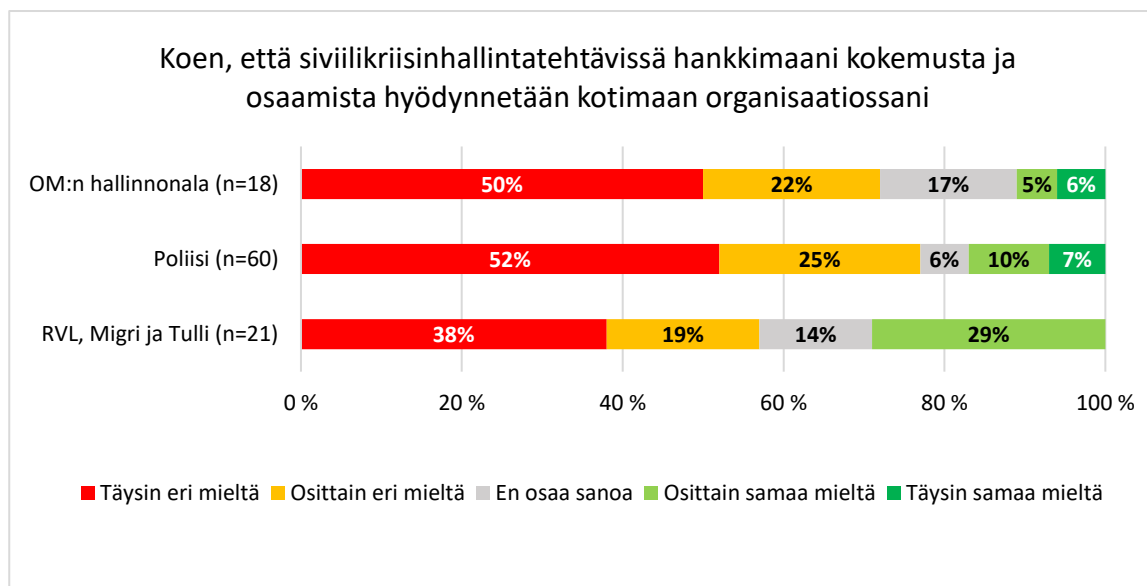
Kuvio 11: Asiantuntijan oma aktiivisuus osaamisen hyödyntämisessä taustaorganisaatiossa.



Kuvio 12: Tiedon jakaminen aktiivisesti työpaikalla oman kokemuksen ja osaamisen kehittymisestä ulkomailla.

Asiantuntijoiden omasta aktiivisuudesta huolimatta asiantuntijoiden kokemukset siviilikriisinhallintehtävissä kertyneen kokemuksen ja osaamisen hyödyntämisestä kotimaan taustaorganisaatiossa olivat enimmäkseen kielteisiä (kuvio 13) ja eri hallinnonalojen vastaajista vain 10–30 % koki, että heidän kansainvälistä osaamistaan hyödynnetään taustaorganisaatiossa. Myös vuosien 2021 ja 2022 asiantuntijakyselyraporttien perusteella taustatyönantajilla ei usein ole muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta juurikaan suunnitelmia tai kiinnostusta operaatiosta kertyneen osaamisen hyödyntämiseen. Esimerkiksi Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijoiden haastatteluissa siviilikriisinhallintakokemuksen hyödynnettävyydestä kotimaassa korostui suppea osaamisen hyödyntäminen (esimerkiksi aluetuntemus), asian täysimittainen ohittaminen tai pahimmillaan jopa ylenkatsominen. Myös poliisiasiantuntijoiden antamien avovastausten perusteella heidän kokemuksestaan ja osaamistaan ei oltu hyödynnetty kansallisella tasolla työtehtävissä siitä huolimatta, että vastaajat itse olisivat olleet aktiivisia uuden osaamisensa hyödyntämisessä.

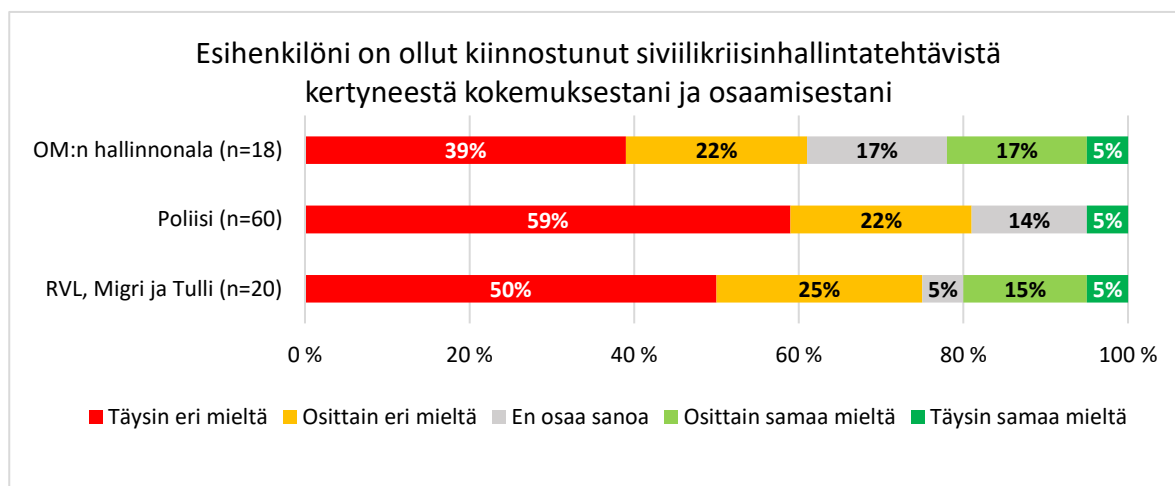
Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijat arvioivat, ettei organisaatioissa ja esihenkilöillä ole riittävästi tietoa, ymmärrystä tai motivaatiota, jotta osaamista voitaisiin hyödyntää täysimääräisesti organisaatioissa. Lisäksi laajemmin organisaatiokulttuuriin liittyvää dialogisuuden puutetta pidettiin yhtenä esteenä siviilikriisinhallinnan asiantuntijoiden osaamisen esiintuomiselle. Edellä mainittuja syitä voidaan pitää mahdollisina esteinä osaamisen hyödyntämiselle myös muilla hallinnonaloilla, vaikka muita hallinnonaloja käsittelevissä selvityksissä ei tullutkaan esiin aivan saman tyyppisiä arvioita.



Kuvio 13: Siviilikriisinhallintatehtävissä kertyneen kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen taustaorganisaatioissa.

6.2.2. Esihenkilön kiinnostus kansainvälisen osaamisen hyödyntämiseen

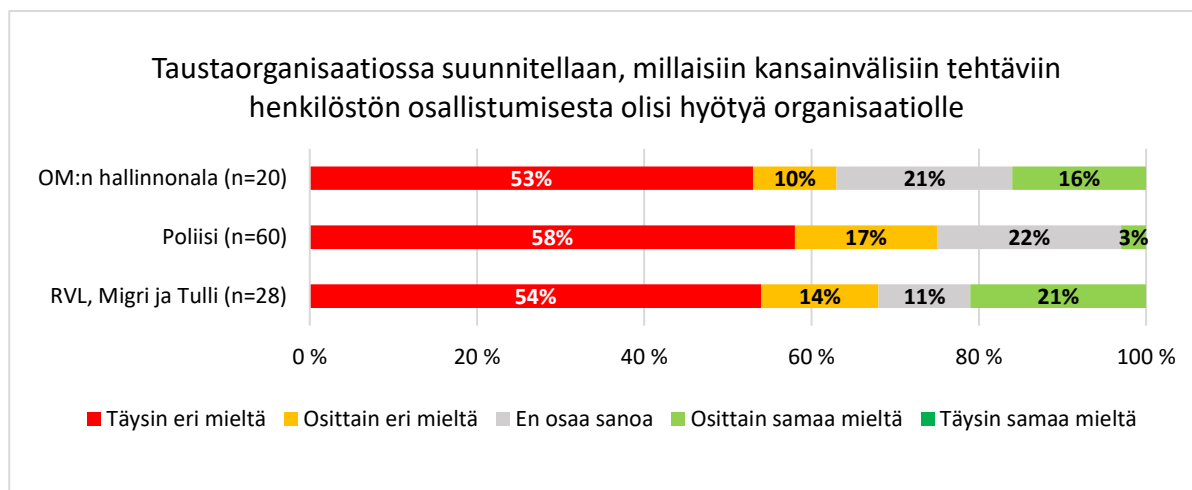
Osaamisen hyödynnettävyyden kannalta on ongelmallista, että OM:n hallinnonalan vastaajista 22 %, Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin vastaajista 20 % ja poliisiasiantuntijoista vain 5 % koki oman esihenkilönsä olleen kiinnostunut siviilikriisinhallintatehtävissä kertyneestä kokemuksesta. On myös kuvaavaa, että vain 20–25 % vuosien 2021-2022 asiantuntijakyselyihin vastanneista asiantuntijoista oli keskustellut esihenkilönsä kanssa operaatiokokemuksen hyödyntämisestä työyhteisössään. Poliisiasiantuntijoiden kokemukset erottuivat muiden hallinnonalojen vastauksista erityisen kielteisinä. Poliisien avoimista vastauksista kävi ilmi, että vaikka kansainväliseen tehtävään lähtöön oltaisiinkin suhtauduttu kohtuullisen myönteisesti, suurimman osan mielestä heidän esihenkilönsä ei ollut aidosti kiinnostunut heidän hankkimastaan kokemuksesta.



Kuvio 14: Esihenkilön kiinnostus siviilikriisinhallintatehtävistä kertynyttä kokemusta ja osaamista kohtaan.

OM:n hallinnonalasta puhuttaessa on todettava, että esihenkilön kiinnostuksessa on vastausten perusteella vaihtelua niin taustaorganisaatioiden sisällä kuin niiden välilläkin. Vaikka enemmistö OM:n hallinnonalan vastaajista koki esihenkilönsä suhtautumisen siviilikriisinhallintatehtävissä kertyneeseen osaamiseen olleen välinpitämätöntä, oli toisaalta osalla asiantuntijoista myös positiivisia kokemuksia asiasta. Tämän perusteella voidaan päätellä, että OM:n hallinnonalalla suhtautuminen siviilikriisinhallintatehtäviin ylipäätään kuin osaamisen hyödyntäminenkin voi vaihdella esihenkilöstä riippuen.

Jos esihenkilö ei osoita kiinnostusta kansainvälisistä tehtävistä kertynyttä osaamista kohtaan, on todennäköistä, että myös osaamisen hyödyntäminen on tällöin vaikeampaa tai ainakaan osaamisen hyödyntämiselle ei ole täysimääräistä potentiaalia. Samalla on huomioitava, että jos organisaatiossa ei yleisesti ottaen ole kiinnostusta tai suunnitelmallisuutta siviilikriisinhallintatehtävissä kertyneen osaamisen hyödyntämiseen tai osaamisen hyödyntämiselle ei ole olemassa yhdenmukaisia käytäntöjä, pelkkä lähiesihenkilön kiinnostus asiantuntijan osaamisen hyödyntämiseen voi johtaa siihen, että osaamisen hyödyntäminen jää enemmän satunnaiseksi. Siksi onkin tärkeää tarkastella myös sitä, miten siviilikriisinhallintatehtäviin suhtaudutaan laajemmin koko taustaorganisaatiossa – arvostetaanko kansainvälistä kokemusta esimerkiksi rekrytointivaiheessa ja huomioidaanko työntekijöiden kansainvälistymissuunnitelmat esimerkiksi työntekijöiden tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Taustaorganisaatioiden asenteita tarkasteltaessa hyvin kuvaavaa on esimerkiksi se, että OM:n hallinnonalan vastaajista vain 15 % ja Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijoista 25 % oli sitä mieltä, että kansainväliset tehtävät nähdään taustaorganisaatiossa osaamista kasvattavana asiana ja vain 16 % OM:n hallinnonalan asiantuntijoista koki, että heidän uutta osaamistaan arvostettiin kotimaan taustaorganisaatiossa. On myös selvää, että taustaorganisaatiossa vallitsevat kielteiset ja vähättelevät asenteet siviilikriisinhallintatehtäviä kohtaan, kuten siviilikriisinhallintatehtävistä puhuminen ”hyväpalkkaisina lomina” vaikuttaa kielteisesti palaavan asiantuntijan osaamisen hyödyntämiseen, sillä se laskee asiantuntijoiden motivaatiota jakaa ja siirtää omaa ulkomailta kertynyttä osaamistaan taustaorganisaatioonsa.



Kuvio 15: Suunnittelu taustaorganisaatiossa, millaisiin kansainvälisiin tehtäviin henkilöstön osallistumisesta olisi hyötyä organisaatiolle.

6.2.3. Suunnitelmallisuus asiantuntijoiden osaamisen hyödyntämisessä

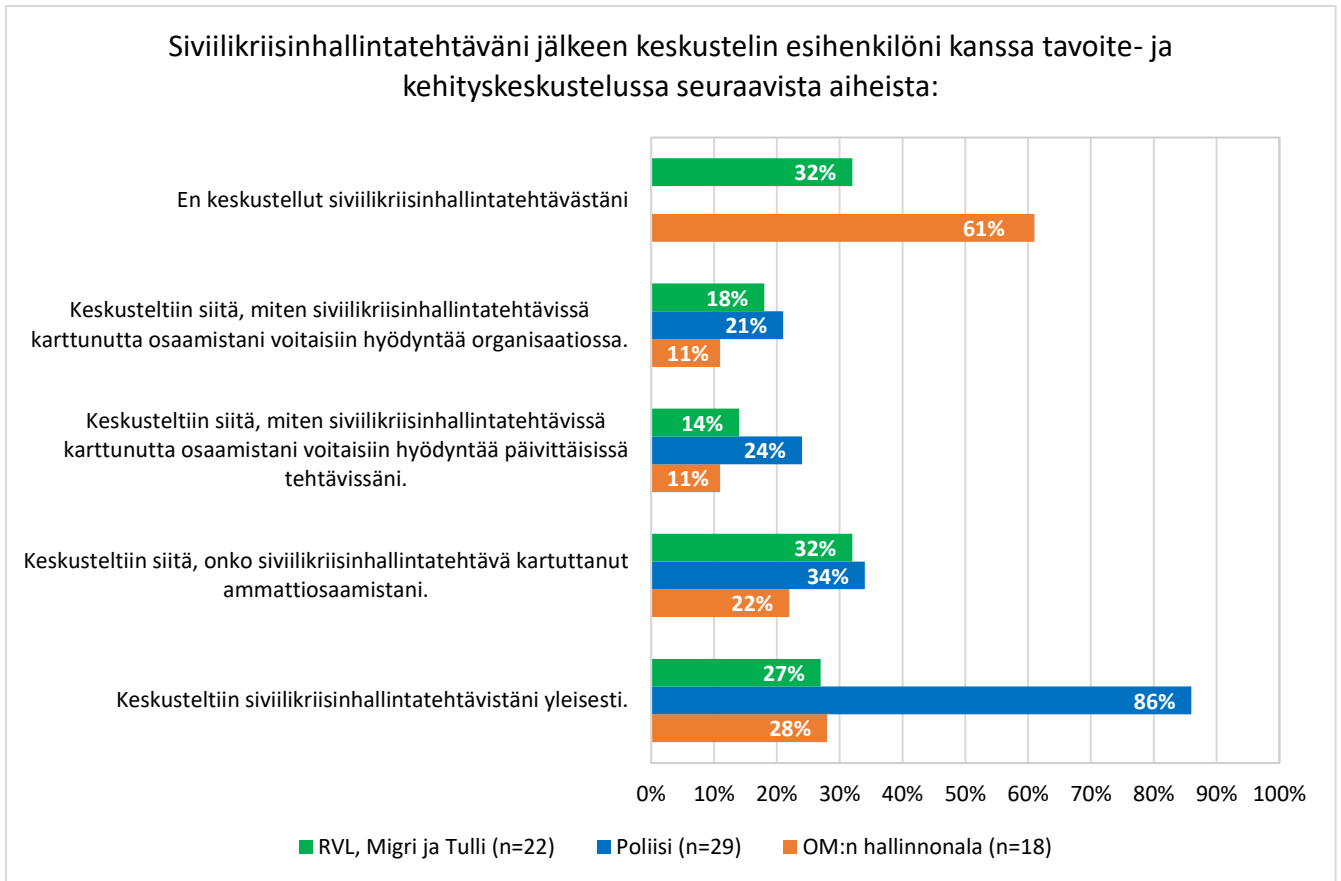
Työntekijöiden kansainvälisiin tehtäviin hakeutumisen tulisi olla suunnitelmallista, jotta heidän poissaolonsa vaikutuksiin voidaan varautua myös taustaorganisaatioiden henkilöstösuunnittelussa. Ylipäätään työntekijöiden siviilikriisinhallintatehtäviin osallistumista olisikin hyvä pyrkiä suunnittelemaan enemmän

myös taustaorganisaatioiden näkökulmasta, jolloin asiantuntijoiden kansainvälisen osaamisen hyödyntämisen suunnittelu olisi mukana jo siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumisvaiheessa. Asiantuntijoiden kokemusten perusteella taustaorganisaatioissa ei kuitenkaan ole juurikaan suunnitelmallisuutta sen suhteen, millaisiin kansainvälisiin tehtäviin henkilöstöä olisi tarpeellista sijoittaa. Selvä enemmistö eri hallinnonalan asiantuntijoista oli joko osittain tai täysin eri mieltä tätä koskevan väittämän kanssa (kuvio 15). Poliisi erottui tämän kysymyksen kohdalla muista hallinnonaloista erityisen negatiivisilla tuloksilla, mikä heijastelee jo aiemmin mainittuja poliisiasiantuntijoiden kokemuksia siviilikriisinhallintatehtävien ja kotimaan uran yhteensovittamisen vaikeudesta.

Yhtenä hyödyllisenä siviilikriisinhallintatehtäviin osallistumisen suunnittelun keinona jo hyvin varhaisessa vaiheessa on oman esimiehen kanssa käytävä tavoite- ja kehityskeskustelu. Esimerkiksi poliisihallituksen linjauksen²¹ mukaan kansainvälisiin tehtäviin hakeutumisesta kiinnostuneen henkilön tulee käydä esimiehensä kanssa rakentava dialogi ammattitaidostaan ja soveltuvuudestaan kansainvälisiin tehtäviin osana vuosittaista tavoite- ja kehityskeskusteluaan. Esimies voi tässä yhteydessä kannustaa virkahenkilöä kansainvälisiin tehtäviin hakeutumisessa osana tavoite- ja kehityskeskustelua kuuluva lyhyen- ja pitkän aikavälin kehityssuunnitelmaa. Avoin keskustelu työntekijän ja esihenkilön välillä auttaa myös kotiutumisen aikana luomaan ymmärrystä siitä, miten siviilikriisinhallintatehtävässä työskentely vaikuttaa virkahenkilön ammattitaitoon ja osaamiseen ja siitä miten kertynyttä kokemusta voidaan hyödyntää taustaorganisaatiossa. Osaamisen hyödyntämisen ja urasuunnittelun kannalta oman esimiehen kanssa käytävällä tavoite- ja kehityskeskustelulla voidaan siis katsoa olevan aivan olennainen rooli.

Kuvio 16 näyttää, että siviilikriisinhallintatehtäviä käsitellään asiantuntijan ja esihenkilön välisissä tavoite- ja kehityskeskusteluissa vaihtelevasti eri hallinnonaloilla. Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin vastaajista 64 %, noin puolet poliiseista ja vain 39 % OM:n hallinnonalan vastaajista oli keskustellut esihenkilönsä kanssa siviilikriisinhallintatehtävistä tavoite- ja kehityskeskustelun yhteydessä. Kaikkien hallinnonalojen tuloksia yhdistää se, että siviilikriisinhallintatehtävistä kertyneen osaamisen hyödyntämistä käsitellään asiantuntijan paluun jälkeisissä tavoite- ja kehityskeskusteluissa hyvin puutteellisesti. Parhaimmillaan vain noin kolmasosa asiantuntijoista oli keskustellut siitä, onko siviilikriisinhallintatehtävä kartuttanut asiantuntijan ammattiosaamista ja vain viidesosa oli käynyt esihenkilönsä kanssa keskustelua siitä, miten siviilikriisinhallintatehtävistä kertynyttä osaamista voitaisiin hyödyntää laajemmin taustaorganisaatiossa. Kielteiset tulokset korostuivat OM:n hallinnonalan asiantuntijoiden kohdalla. Tämän perusteella voidaan todeta, että vaikka tavoite- ja kehityskeskusteluissa käytäisiinkin keskustelua siviilikriisinhallintatehtävistä, keskustelujen sisällön osalta olisi huomattavasti kehitettävää. Ongelmallista myös on, että poliisiasiantuntijoiden avoimissa vastauksissa kerrottiin esihenkilön suhtautuneen välinpitämättömästi asiantuntijan siviilikriisinhallintatehtävää kohtaan ja aihe saatettiin jopa kokonaan sivuuttaa tavoite- ja kehityskeskustelussa.

²¹ POL-2020-56609. Määräys. Kriisinhallinnan koulutuksiin osallistuminen ja tehtäviin hakeutuminen.



Kuvio 16: Siviilikriisinhallintatehtävät osana tavoite- ja kehityskeskusteluja.

7. Yhteenveto ja kehitysehdotukset

7.1. Selvityksen yhteenveto

7.1.1. Hakeutuminen siviilikriisinhallintatehtäviin

Eri hallinnonaloilla esihenkilön tai taustatyönantajan kannustus lukeutui vähiten merkityksellisiin motivaatiotekijöihin siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumiselle, minkä perusteella voidaan päätellä, että siviilikriisinhallintatehtäviin hakeudutaan ensisijaisesti sisäisten motivaatiotekijöiden vuoksi ja esimerkiksi palkkaus ja kannustus tehtäviin kotimaan taustaorganisaatioissa ovat niiden rinnalla toisarvoisia motivaatiotekijöitä siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutumiselle. Toisaalta taustaorganisaation ja lähiesihenkilön myönteisen suhtautumisen voidaan myös nähdä toimivan kansainvälisistä tehtävistä jo valmiiksi kiinnostuneelle työntekijälle lisäkannustimena hakeutua tehtäviin ja toisin päin tarkasteltuna taustaorganisaatioiden kielteinen asennoituminen kansainvälisiä tehtäviä kohtaan voi yleisesti vähentää siviilikriisinhallintatehtävien houkuttelevuutta henkilöstön keskuudessa.

Eri alojen asiantuntijoiden kokemukset taustaorganisaatioiden suhtautumisesta kansainvälisiin tehtäviin kallistuvat monilta osin negatiivisen puolelle. Tarkastelun kohteena olleita hallinnonaloja yhdistävänä havaintona voidaan todeta, että taustaorganisaatioissa ei aktiivisesti edistetä tai kannusteta asiantuntijoiden hakeutumista siviilikriisinhallintatehtäviin. Vielä kielteisempää taustaorganisaatioissa oli suhtautuminen operaatioihin uudelleen hakeutumiseen. Esihenkilön suhtautumista siviilikriisinhallintatehtäviin lähtöön pidettiin kuitenkin yleisesti positiivisempänä kuin taustaorganisaation johdon suhtautumista, mikä viitanee siihen, että asiantuntijan poissaolo voi aiheuttaa taustaorganisaatiolle lisäkuormitusta ja hallinnollisia haasteita. Kysyttäessä taustaorganisaation johdon suhtautumisesta siviilikriisinhallintatehtäviin lähtöön poliisiasiantuntijoiden kokemukset olivat erityisen negatiivisia muiden hallinnonalojen asiantuntijoiden kokemuksiin verrattuna. Aiempien selvitysten perusteella voidaankin päätellä, että taustatyönantajien kielteiseen suhtautumiseen koskien henkilöstön hakeutumista siviilikriisinhallintatehtäviin vaikuttavat ainakin jossain määrin rakenteelliset tekijät, kuten kielteiset vaikutukset julkisen sektorin taustatyönantajien henkilöstöresursseihin. Erityisesti Poliisissa kansainvälistä kokemusta ei nähdä pitkällä aikavälillä organisaatiota hyödyttävänä asiana, vaan siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutuva nähdään ennen kaikkea resurssipoistumana yksikölle.

7.1.2. Yhteydenpito ja paluuprosessit

Selvityksen tulokset osoittavat, että taustaorganisaatioiden paluukäytännöissä, mutta myös yhteydenpidossa operaatioaikana olisi kehitettävää kaikilla tarkastelun kohteena olevilla hallinnonaloilla. Asiantuntijoiden kokemusten perusteella kotiutumiseen liittyvät paluukäytännöt ja uudelleenperehdytys olivat taustaorganisaatioissa ajoittain puutteellisia, epämääräisiä tai jopa olemattomia. Asiantuntijan kotiutumisen kannalta ongelmallisena voidaan esimerkiksi pitää sitä, että lähes puolet OM:n hallinnonalan asiantuntijoista kertoi, ettei heidän paluutaan taustaorganisaatioon oltu valmisteltu lainkaan etukäteen.

7.1.3. Urakehitys

Asiantuntijoiden kokemusten perusteella siviilikriisinhallintatehtävien yhdistäminen kotimaan urakehitykseen on usein haastavaa ja huolestuttava havainto on, että eri hallinnonalojen vastaajista vain alle viidennes oli kokenut siviilikriisinhallintatehtävistä olevan etua kotimaan urakehitykselle. Onkin ristiriitaista, että vaikka monien asiantuntijoiden kohdalla siviilikriisinhallintakokemus on lisännyt halua edetä kotimaan uralla, ei siviilikriisinhallintatehtävissä toimiminen ole kotimaan urakehityksen näkökulmasta

lähtökohtaisesti palkitsevaa. Lisäksi lisääntyneestä osaamisesta ja kansainvälisestä kokemuksesta huolimatta osa siviilikriisinhallintatehtävistä kotiutuneista asiantuntijoista oli sijoittunut paluun jälkeen jopa aiempaa alempiin tehtäviin. Erityisesti poliisiasiantuntijoiden kohdalla kokemukset siviilikriisinhallintatehtävien vaikutuksista kotimaan urakehitykseen olivat erittäin negatiivisia.

7.1.4. Osaamisen kehitys

Aiemmat selvitykset osoittavat siviilikriisinhallintatehtävien kerryttävän laaja-alaisesti geneerisiä asiantuntijataitoja. Erityisen paljon siviilikriisinhallintatehtävissä toimiminen vaikuttaisi kehittävän asiantuntijoiden kykyä toimia haastavissa olosuhteissa, kielitaitoa, stressinsietokykyä sekä vuorovaikutus- ja verkostoitumistaitoja. Selvä enemmistö palaavista asiantuntijoista kokee, että siviilikriisinhallintakokemuksista on hyötyä kotimaan tehtävissä ja vaikka harvempi asiantuntija oli kokenut siviilikriisinhallintatehtävän kerryttäneen spesifiä substanssiosaamista, suurin osa eri hallinnonalojen asiantuntijoista koki kuitenkin, että he pystyvät hyödyntämään siviilikriisinhallintatehtävässä kertynyttä osaamistaan kotimaan tehtävissä joko suoraan tai epäsuorasti. Palanneet asiantuntijat ovat myös olleet hyvin aktiivisia oman osaamisensa esilletuomisessa työpaikoillaan. Samaan aikaan suuri osa eri hallinnonalan vastaajista koki kuitenkin, ettei taustaorganisaatioissa haluta tai osata hyödyntää heidän uutta osaamistaan aktiivisesti. Toisin sanoen osaamisen hyödyntämiseen taustaorganisaatioissa olisi asiantuntijoiden näkökulmasta katsottuna erittäin hyvät lähtökohdat, mutta taustaorganisaatioissa tähän ei eri syistä johtuen vaikuta olevan riittäviä valmiuksia.

7.1.5. Osaamisen hyödyntäminen taustaorganisaatioissa

Selvityksen tulosten perusteella voidaan todeta siviilikriisinhallintatehtävissä kertyvän osaamisen kartoittamisen ja hyödyntämisen olevan julkisen hallinnon taustaorganisaatioissa enimmäkseen hyvin vähäistä ja satunnaista. On valitettavan yleistä, että taustaorganisaatioissa ei suunnitella kansainvälisistä tehtävistä palaavien asiantuntijoiden operaatiokokemuksen hyödyntämistä, saati kartoiteta henkilöstön siviilikriisinhallintatehtävissä kertynyttä osaamista. Asiantuntijoiden kokemuksista ei ilmennyt, että taustaorganisaatioilla olisi vakiintuneita käytäntöjä tai prosesseja uuden osaamisen kartoittamiselle. Toisaalta aiemmista selvityksistä käy myös ilmi, että asiantuntijat hyödyntävät siviilikriisinhallintatehtävistä kertynyttä kokemusta ja osaamista paluunsa jälkeen omassa työssään siitäkin huolimatta, ettei kokemusta välttämättä tunnistettaisikaan organisaatiotasolla.

Vaikka siviilikriisinhallintakokemuksesta ja karttuneesta osaamisesta on syytä keskustella työnantajalähtöisesti, on myös asiantuntijan omalla vastuulla tuoda karttunutta osaamistaan esille keskusteluissa. Aiempien selvitysten perusteella tätä ei voida kuitenkaan pitää keskeisenä ongelmana, vaan haasteena on nimenomaan ollut se, että asiantuntijoiden osaamisesta ja etenkin uuden osaamisen hyödyntämisestä ei olla oltu kiinnostuneita taustaorganisaation taholta. On kuitenkin syytä huomioida, että vaikka suuri osa vastaajista kokee esihenkilöiden ja työnantajan suhtautumisen siviilikriisinhallintatehtävissä kertyneeseen osaamiseen olleen välinpitämätöntä, oli osalla asiantuntijoista asiasta myös positiivisia kokemuksia. Tämä kertonee siitä, että suhtautuminen siviilikriisinhallintatehtäviin ylipäättään kuin osaamisen hyödyntäminenkin on ajoittain henkilöitynyttä ja voi vaihdella merkittävästi jopa virastojen sisällä.

Tarkastelun kohteena olevissa taustaorganisaatioissa ja erityisesti Poliisissa on siis hyvin yleistä, ettei työntekijän siviilikriisinhallintatehtävissä karttunutta osaamista tunnisteta tai tunnusteta osaamista kerryttäneeksi kokemukseksi kotimaan virkatehtävään paluun jälkeen. Tämä saattaa aiheuttaa turhautumista ja motivaation laskua ja sitä kautta myös heikentää sitoutumista omaan virkatehtävään ja laitokseen. Pidemmällä aikavälillä ongelma saattaa heijastua yksittäisestä työntekijästä myös muuhun

organisaatioon.²² Vaihtoehtoisesti asiantuntija voi päätyä rakentamaan uraansa kokonaan ulkomaille, mikäli kotimaan taustaorganisaatioissa ei syystä tai toisesta pystytä tukemaan asiantuntijan urakehitystoiveita tai hyödyntämään millään tavoin asiantuntijan kansainvälisissä tehtävissä kertynyttä osaamista. Siksi palaavan asiantuntijan osaamisen hyödyntämistä olisi syytä tarkastella myös esimerkiksi osana henkilöstön sitouttamistavoitteita. Tämän asian yhteydessä on lisäksi hyvä mainita, että työntekijän osaamisen tunnustaminen ja arvostaminen ovat myös yleisesti vahvoja työmotivaatiota ja -hyvinvointia lisääviä tekijöitä.

Toisaalta osaamisen hyödyntämistä voivat vaikeuttaa myös tekijät, joihin voi olla lähtökohtaisesti vaikeaa vaikuttaa taustaorganisaatioissa eivätkä kotimaan työtehtävien järjestelyt aina esimerkiksi mahdollista kokemuksen hyödyntämistä asiantuntijan itsensä toivomalla tavalla. Lähtökohtana on, että asiantuntija palaa taustaorganisaatioissaan entiseen tehtäväänsä ja haasteena on, että julkishallinnon puolella virkahenkilöiden tehtäväkuvaan voi olla lähtökohtaisesti vaikeaa tehdä joustavasti muutoksia. Entisestä tehtävästä on toki mahdollista hakea uuteen tehtävään, jossa uuden osaamisen hyödyntäminen voi olla luontevampaa. Uudet tehtävät ovat kuitenkin normaalisti avoimena kilpailulle, jolloin palaavan asiantuntijan urakehityksen etenemistä taustaorganisaatioissa ei voida taata varmuudella. Haasteeksi voikin muodostua se, että esimerkiksi kansainvälisiä tehtäviä on taustaorganisaatioissa tarjolla usein melko rajallisesti, jolloin niitä ei riitä kaikille halukkaille siviilikriisinhallintataustasta huolimatta. Näin ollen voidaan päätyä tilanteeseen, jossa palaavan asiantuntijan odotukset ja taustaorganisaatioissa tarjolla olevat mahdollisuudet eivät kohtaa. Taustaorganisaation näkökulmasta siviilikriisinhallinnan asiantuntijan paluuseen liittyikin myös odotusten hallintaa.²³

7.2. Kehitysehdotukset

Aiemmassa luvussa koottujen tulosten perusteella siviilikriisinhallintaa koskevien poliittisten tavoitteiden, hallinnonalakohtaisten strategisten linjausten sekä eri taustaorganisaatioissa vallitsevien asenteiden ja käytäntöjen välillä esiintyy selkeitä ristiriitoja. Nämä ristiriidat koskevat niin henkilöstön kansainvälistymisen tukemista ja suunnitelmallisuutta kuin kansainvälisen osaamisen hyödyntämistä eri taustaorganisaatioissa. Kaiken kaikkiaan voidaan siis todeta, että kansainvälisiin tehtäviin suhtautumisessa on taustaorganisaatioiden osalta selvästi parannettavaa nykytilanteesta, koska eri hallinnonalojen asiantuntijoilla on aiheesta huomattavan paljon negatiivisia kokemuksia.

Tähän lukuun on koottu erilaisia keinoja, joilla voitaisiin mahdollisesti pyrkiä parantamaan laajemmin siviilikriisinhallinnalle asetettujen poliittisten tavoitteiden, että OM:n ja SM:n hallinnonalojen ja näiden alaisten virastojen strategisten linjausten täytäntöönpanoa organisaatiotasolla.

7.2.1. Organisaatiokulttuurin parantaminen myönteisemmäksi siviilikriisinhallintatehtäviä kohtaan tietoisuutta lisäämällä

Siviilikriisinhallintakokemusten hyödynnettävyyteen vaikuttaa keskeisesti myös taustaorganisaatioissa vallitseva yleinen suhtautuminen kansainvälisiin tehtäviin kohtaan. Myönteisellä ja kannustavalla asennoitumisella kansainvälisiin tehtäviin kohtaan voidaan edistää asiantuntijoiden osaamisen jakamista koko taustaorganisaation käyttöön. Yksittäisten asiantuntijoiden kokemuksista ilmenee, että taustaorganisaatioissa saattaa vallita yleisesti kielteinen tai välinpitämätön asenne

²² Sundqvist 2021, sivu 47.

²³ Kriisinhallintakeskus & Mykkänen 2022, sivu 14.

siviilikriisinhallintatehtäviä kohtaan. Vaikka negatiivisen asenteen taustalla saattaa olla rakenteellisia tekijöitä, kuten siviilikriisinhallintatoiminnan kielteinen vaikutus organisaation henkilöstöresursseihin, voidaan ongelmaa toisaalta lähestyä myös johtamiskysymyksenä, johon voidaan kyllä vaikuttaa taustaorganisaatioissa sisäisillä toimilla, kuten tiedon lisäämisellä ja kansainvälisyyden paremmalla jalkauttamisella organisaatioon johdon strategisella linjauksella.²⁴ Samalla pitäisi kuitenkin tunnustaa, että siviilikriisinhallintatehtäviin osallistumisen vaikutus taustatyöntekijöiden henkilöstöresursseihin on rakenteellinen ongelma, jota ei voida ratkaista kestäväällä tavalla keskittymällä ainoastaan organisaation sisäisiin tekijöihin, vaan se edellyttää, että organisaatioille varmistetaan pitkällä aikavälillä riittävät resurssit henkilöstön liikkuvuuden mahdollistamiseksi siten, että asiantuntijoiden siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutuminen ei vaikeuta kohtuuttomasti niiden toimintaa.

On todettu, että taustaorganisaatioissa kiinnitetään kyllä huomiota kansainväliseen toimintaan ja sen vaikutuksiin, mikäli organisaatioilla on näissä toimissa selvä omistajuus (esim. Rajavartiolaitoksen Frontex-tehtävät). Siviilikriisinhallintatehtävät sen sijaan eivät liity suoraan minkään tässä selvityksessä mukana olleen taustaorganisaation ydintehtäviin. On sinänsä ymmärrettävää, ettei siviilikriisinhallintaan kiinnitetä huomiota taustaorganisaatioissa, jos se nähdään hyvin irrallisena ja kaukaisena asiana organisaation omasta ydintoiminnasta. Minimiedellytyksenä tulisi kuitenkin olla, että taustaorganisaatioissa yleinen asenne siviilikriisinhallintatehtävistä palaavia asiantuntijoita kohtaan ei olisi negatiivinen tai välinpitämätön, vaan nämä henkilöt ja heidän mukanaan tuleva uusi osaaminen nähtäisiin positiivisessa valossa. Asenteisiin voitaisiin vaikuttaa ensinnäkin lisäämällä taustaorganisaatioissa yleisesti ymmärrystä siviilikriisinhallintatehtävien sisällöstä ja luonteesta ja siviilikriisinhallinnan yhteydestä esimerkiksi sisäiseen turvallisuuteen ja organisaatio-oppimiseen. Tässä korostuu myös Kriisinhallintakeskuksen merkitys tiedon tarjoajana taustaorganisaatioille esimerkiksi yleisten koulutustilaisuuksien muodossa, joissa muun muassa siviilikriisinhallintatehtävissä palvelleiden kokemuksia osaamisen hyödyntämisestä voitaisiin jakaa best practices -tyyppisesti.²⁵

Oikeusministeriölle laaditusta selvityksestä ilmeni, että yleinen tietämys siviilikriisinhallinnasta julkishallinnon sisällä on edelleen paikoin heikkoa. Tähän ratkaisuksi on ehdotettu, että organisaatioiden sisäisiä kanavia voitaisiin pyrkiä hyödyntämään nykyistä tehokkaammin siviilikriisinhallinnan yleisen tunnettavuuden parantamiseksi taustaorganisaatioissa ja tietoa siviilikriisinhallintamahdollisuuksista sekä – kokemuksista voitaisiin jakaa enemmän työyhteisön sisällä esimerkiksi luentojen tai intran kautta.²⁶ Myös esihenkilöiden tietoisuutta siviilikriisinhallinnasta tulisi selvästi lisätä nykyisestä. Ymmärryksen lisäämistä siviilikriisinhallinnasta voitaisiin edistää esimerkiksi esihenkilöille pidettävillä lyhyillä koulutuksilla.

7.2.2. Yhteydenpito- ja paluukäytäntöjen yhdenmukaistaminen

Avoin keskustelu toiveista ja tavoitteista työntekijän ja esihenkilön välillä, säännöllinen yhteydenpito operaatioaikana ja paluunprosessin huolellinen suunnittelu ja yhdenmukaistaminen voivat ennaltaehkäistä asiantuntijan kotiutumiseen liittyviä ongelmia ja edesauttaa työntekijän kokemusten hyödyntämistä työpaikalla. Näillä toimilla voidaan lisäksi edesauttaa asiantuntijan vahvempaa sitouttamista taustaorganisaatioon ja osoittaa, että asiantuntijan siviilikriisinhallintakokemus tuo taustaorganisaatiolle lisäarvoa ja palaavan työntekijän integrointiin on siksi syytä panostaa. Kaikkien palaavien asiantuntijoiden uudelleenperehdytys kotimaan tehtäviin ja ajankohtaisista asioista tiedottaminen voidaan mainita

²⁴ Kriisinhallintakeskus & Mykkänen 2022, sivu 15.

²⁵ Kriisinhallintakeskus & Mykkänen 2022, sivut 13–14.

²⁶ Kriisinhallintakeskus & Kuutamo 2022, sivu 28.

konkreettisina toimenpiteinä, joille olisi asiantuntijoiden keskuudessa selkeä tarve. Sundqvist on esittänyt tämän toteuttamiseksi idean palaaville poliisiasiantuntijoille toteuttavasta ”paluukurssista” joka sisältäisi esimerkiksi tietoa ulkomaantehtävän aikana tapahtuneista järjestelmä-, laki- ja asiantuntijan oman toimenkuvaan liittyvistä muutoksista²⁷.

7.2.3. Suunnitelmallisuuden parantaminen

Ennakoitavuuden vahvistamiseksi on tärkeää, että työntekijöiden suunnitelmia hakeutumisesta siviilikriisinhallinnan peruskoulutukseen ja siviilikriisinhallintatehtäviin käsitellään osana kehityskeskusteluja. Esimerkiksi SM kehottaa omalla hallinnonalallaan esihenkilöitä kysymään kehityskeskusteluissa virkahenkilön halusta osallistua siviilikriisinhallinnan peruskoulutukseen ja lähteä siviilikriisinhallintatehtäviin²⁸. Vastuun suunnitelmallisuuden toteuttamisesta voidaan katsoa kuuluvan osittain myös työntekijälle itselleen. Siviilikriisinhallintatehtäviin hakeutuvan asiantuntijan olisi suositeltavaa keskustella esihenkilönsä kanssa hyvissä ajoin kiinnostuksestaan ulkomaille lähtemiseen, jotta lähtö ei aiheuttaisi vaikeuksia viraston toiminnoille. Samoin henkilön tulee keskustella virkavapauden hakemisesta ja erityisesti sen jatkamisesta esimiehen ja lähettävän tahon kanssa mahdollisimman hyvissä ajoin etukäteen. Vaikka siviilikriisinhallintatehtäviin lähtevällä virkahenkilöllä on lakisääteinen oikeus saada virkavapautta, tätä oikeutta ei tulisi käyttää niin, että se aiheuttaa virastoissa ennakoimattomia virastojen toimintakykyyn vaikuttavia tilanteita.²⁹

7.2.4. Osaamisen tunnistaminen ja uuden osaamisen dokumentaation parantaminen

Tällä hetkellä uuden osaamisen tuominen taustaorganisaation käyttöön on jäänyt jopa liiaksikin asiantuntijoiden itsensä vastuulle. Kun tiedetään, että geneeristen asiantuntijataitojen sanoittaminen on lähtökohtaisesti haasteellisempaa kuin spesifimmän substanssiosaamisen, ei ole yllättävää, että osaamisen hyödyntämistä taustaorganisaatioissa haittaa merkittäväällä tavalla osaamisen tunnistaminen. Osaamisen tunnistamiseen liittyen olisi siksi järkevää kehittää siviilikriisinhallintatehtävissä kertyneen osaamisen systemaattista kartoittamista esimerkiksi yhdessä esihenkilön kanssa tai reflektoimalla osaamisen kehittymistä muiden palaavien asiantuntijoiden kanssa. Tämä tukisi palaavaa asiantuntijaa myös oman osaamisensa näkyväksi tekemisessä. Siviilikriisinhallintatehtävistä kertyneen osaamisen systemaattisempi dokumentointi esimerkiksi esihenkilön ja työntekijän välisen tavoite- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä tekisi osaamisen hyödyntämisestä systematisoidumpaa ja helpottaisi osaamisen jakamista ja siirrettävyyttä koko organisaation hyödyksi. Yhtä lailla on tärkeää muistaa, että osaamisen hyödyntäminen onnistuu vain silloin, jos palaavalla asiantuntijalla itsellään on motivaatiota tuoda omaa osaamistaan taustaorganisaationsa käyttöön. Taustaorganisaation tehtävänä onkin luoda olosuhteet, jossa asiantuntijan on mahdollisimman helppoa ja mielekästä jakaa omaa osaamistaan.³⁰

²⁷ Sundqvist 2021, sivu 53.

²⁸ SM 2020, Sisäasiainhallinnon painotukset Suomen osallistumisessa kansainväliseen siviilikriisinhallintaan sekä toimet hallitusohjelman kriisinhallintatavoitteiden saavuttamiseksi.

²⁹ Kriisinhallintakeskus: Asiantuntijaopas. Saatavissa <https://www.cmcfinland.fi/kansainvaliset-tehtavat/asiantuntijaopas/>.

³⁰ Kriisinhallintakeskus & Mykkänen 2022, sivu 16.

LIITE: AINEISTO

Kriisinhallintakeskuksen oikeusministeriölle laatima selvitys vuodelta 2022

Yksi tämän selvityksen pohjana olevista aineistoista on Kriisinhallintakeskuksen vuonna 2022 oikeusministeriölle tuottama selvitys, jossa tarkasteltiin oikeusalan asiantuntijoiden kokemuksia siviilikriisinhallintaan kouluttautumisesta, hakeutumisesta ja osallistumisesta sekä siviilikriisinhallintatehtävien vaikutuksista urakehitykseen ja osaamisen kehittymiseen. Selvityksen tutkimusjoukko koostui asiantuntijoista, joiden koulutus- ja/tai työtausta on oikeusalan tehtävissä ja jotka ovat osallistuneet siviilikriisinhallintakoulutukseen ja/tai –operaatioihin. Aineisto kerättiin oikeusalan asiantuntijoille lähetetyllä kyselyllä³¹ sekä yksilöhaastattelulla. Kyselyyn vastasi 29 OM:n hallinnonalan asiantuntijaa eri taustaorganisaatioista. OM:n hallinnonala edustaneista vastaajista 34 % työskenteli Tuomioistuinlaitoksella (sis. tuomioistuinvirasto ja tuomioistuimet), 31 % Risellä, 21 % Syyttäjälaitoksella ja 14 % oikeusministeriössä. Vastaajamäärät eri taustaorganisaatioista vaihtelivat 3–10 henkilön välillä. Kyselyä täydennettiin haastattelemalla kuutta siviilikriisinhallintaoperaatioissa työskennellyttä OM:n hallinnonalan asiantuntijaa, jotka edustivat eri taustaorganisaatioita (OM, TIL, Syyttäjälaitos, Rise,). Kyselyn vastaukset kerättiin anonyymisti ja haastattelut anonymisoitiin.

Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyö vuodelta 2021

Toinen selvityksen pohjana toimiva aineisto on Gun Sundqvistin tuottama Poliisiammattikorkeakoulun AMK-tasoinen opinnäytetyö ”Ei siellä ulkomailla lomalla olla”: Kansainvälisissä siviilikriisinhallintatehtävissä kertyneen osaamisen hyödyntäminen poliisihallinnossa vuodelta 2021, joka käsittelee poliisien siviilikriisinhallintatehtävissä kertynyttä osaamista ja osaamisen hyödyntämistä kotimaan poliisiorganisaatioissa. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Kriisinhallintakeskuksen kanssa osana SM TKI-rahoituksella toteutettua hanketta, jonka yhtenä tehtävänä oli tarkastella, minkälaista vaikuttavuutta siviilikriisinhallintatehtävissä palvelemisesta tuottaa asiantuntijalle ja tämän taustaorganisaatiolle. Opinnäytetyön aineisto kerättiin Kriisinhallintakeskuksen lähettämiltä poliisiasiantuntijoilta kyselylomakkeella. Kysely lähetettiin 92 poliisille, jotka olivat kotiutuneet siviilikriisinhallintatehtävistä vuosien 2016–2020 aikana. Kyselyn vastausprosentti oli 63,5% (n=60). Kyselyn vastaukset kerättiin anonyymisti.

Kriisinhallintakeskuksen ja Mikko Mykkäsen selvitys siviilikriisinhallinnan tehtävissä kertyvästä osaamisesta ja sen hyödyntämisestä Rajavartiolaitoksella, Migrissä ja Tullissa vuodelta 2022

Vuonna 2022 Kriisinhallintakeskuksessa laadittiin osana SM TKI-rahoituksella toteutettua hanketta selvitys siitä, minkälaista osaamista siviilikriisinhallintatehtävät kerryttävät ja miten tätä osaamista hyödynnetään Rajavartiolaitoksella, Migrissä ja Tullissa. Selvityksessä tarkasteltiin edellä mainittuihin virastoihin kotiutuneiden siviilikriisinhallinnan asiantuntijoiden kokemuksia heidän osaamisensa kehittymisestä ja osaamisen hyödyntämisestä edellä mainituissa virastoissa.

Selvityksen aineisto kerättiin Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijoille lähetetyllä kyselyllä, jonka vastaukset kerättiin anonyymisti. Kysely lähetettiin 73 henkilölle, jotka olivat toimineet Kriisinhallintakeskuksen lähettämänä siviilikriisinhallinnan asiantuntijoina vuosien 2006–2021 aikana. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 38,4 % (n=28) ja siihen vastasi 14 Rajavartiolaitoksen asiantuntijaa, yhdeksän

³¹ Kyselyyn vastasi yhteensä 49 oikeusalan asiantuntijaa, joka vastaa noin 46 % tutkimusjoukosta. 41 % kyselyyn vastanneista oli työsuhteessa johonkin muuhun kuin OM:n hallinnonalan alaiseen taustaorganisaatioon, kuten kansainväliseen organisaatioon tai yksityisen sektorin työnantajaan.

Tullin asiantuntijaa ja viisi Migrin asiantuntijaa. Kyselyaineistoa täydennettiin haastattelemalla yhteensä yhdeksää Rajavartiolaitoksen, Migrin ja Tullin asiantuntijaa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa teemoina olivat siviilikriisinhallintatehtävissä kertynyt henkilökohtainen osaaminen, taustaorganisaatioon paluuprosessi ja osaamisen hyödyntämiseen liittyvät kehitysehdotukset. Lisäksi selvitystä varten haastateltiin henkilöstöhallinnon asiantuntijoita kustakin taustaorganisaatiosta.

Kriisinhallintakeskuksen asiantuntijakyselyraportit vuosilta 2021 ja 2022

Edellä mainittujen selvitysten lisäksi tässä selvityksessä hyödynnetään toissijaisena aineistona Kriisinhallintakeskuksen laatimia asiantuntijakyselyraportteja, joilla kartoitetaan asiantuntijoiden kokemuksia siviilikriisinhallintaoperaatioista ja kerätään palautetta Kriisinhallintakeskuksen toiminnan kehittämistä varten. Kyselyraportit on koottu vuosina 2021 ja 2022 siviilikriisinhallintatehtävissä aloittaneiden ja niistä kotiutuneille lähetettyjen ja anonyymisti kerättyjen aloitus- ja paluukyselyiden³² tuloksista. Aloituskyselyyn vastasi vuonna 2021 50 % (n=27) ja vuonna 2022 67 % (n=43) kaikista kyseisinä vuosina palvelussuhteensa aloittaneista asiantuntijoista. Paluukyselyyn puolestaan vastasi vuonna 2021 62 % (n=35) ja vuonna 2022 65 % (n=37) kaikista kotiutuneista asiantuntijoista.

³² Aloituskyselyt lähetettiin asiantuntijoille noin 1–4 kuukautta palvelussuhteen alkamisesta ja paluukyselyt noin 1–4 kuukautta kotiutumisen jälkeen.