

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

REKRYTOINNIN HAASTEET LENTORESERVIUPSEERIKURSSILTA KADETTI-KOULUUN

Kandidaatintutkielma

Kadetti
Niko Rautanen

Kadettikurssi 93
Ilmasotalinja

Huhtikuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

<p>Kurssi</p> <p>Kadettikurssi 93</p>	<p>Linja</p> <p>Ohjaajalinja</p>	
<p>Tekijä</p> <p>Kadetti Niko Rautanen</p>		
<p>Tutkielman nimi</p> <p>Rekrytoinnin haasteet lentoreserviupseerikurssilta kadettikouluun</p>		
<p>Oppiaine, johon työ liittyy</p> <p>sotilaspedagogiikka</p>	<p>Säilytyspaikka</p> <p>Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)</p>	
<p>Aika</p> <p>huhtikuu 2009</p>	<p>Tekstisivuja</p> <p>36</p>	<p>Liitesivuja</p> <p>1</p>
<p>TIIVISTELMÄ</p> <p>Tässä tutkimuksessa käsitellään Ilmavoimien ohjaajien rekrytointia lentoreserviupseerikurssilta kadettikouluun. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sen tämän hetkistä tilaa, rekrytoinnin sisältämiä haasteita, sekä miten sitä voisi kehittää.</p> <p>Tutkimusongelmana on ohjaajalinjan kadettikoulupaikkojen täyttäminen. Tutkimuksessa selvitetään miten suurin mahdollinen potentiaali saadaan rekrytoitua kurssille. Tutkimuksessa pyrin etsimään vastauksia kysymyksiin, miten mahdollisimman moni potentiaalinen ohjaaja saataisiin rekrytoitua kadettikouluun, miten sisäistä rekrytointia voitaisi kehittää sekä millä perustein lento-oppilas hakeutuu kadettikouluun.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on luotu perehtymällä erilaisiin motivaatioteorioita ja rekrytointia käsitteleviin kirjallisuuteen. Aineistoa on kerätty myös internet-lähteistä sekä asiantuntijoilta. Olen myös käyttänyt aihepiiriin liittyviä vanhempia tutkimuksia lähdemateriaalina.</p> <p>Tutkimuksen käytännön osuuden suoritin haastattelun muodossa. Laadulliseen tutkimukseen valitsin kohdejoukon tarkoituksen mukaisesti siten, että haastattelin jatkokoulutuskelpoisesti potentiaalisia yksilöitä, joille tarjottiin paikkaa kadettikoulussa. Kyselyyn vastasivat lentoreserviupseerikurssin vuoden 2005 jälkeen käyneitä henkilöitä.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että kadettikouluun rekrytoimisessa on kehitettävää. Ilmavoimien onnistuttava sisäisessä rekrytoinnissa niin hyvin, että oppilaan käsitys Ilmavoimista organisaationa kasvaa hänen mukanaan läpi varusmiespalveluksen sillä tavalla, että hän kokee kuu-</p>		

luvansa siihen.

Avainsanat

Ilmavoimat, sisäinen rekrytointi, lentoreserviupseerikurssi, kadettikoulu

Sisältö

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIELMAN AIHE	2
2.1 TUTKIMUSONGELMA	3
2.2 RAJAUS.....	5
2.3 MENETELMÄT	5
3. LENTOKOULUTUS ILMAVOIMISSA.....	6
3.1 Lentoreserviupseerikurssille hakeminen.....	7
3.2 Hakukriteerit	8
3.3 Valintojen kulku.....	8
3.3.1 Vaiheet	8
3.3.2 Karsiutumiset.....	10
3.3.3 ”Kuudes” vaihe	11
4. SISÄINEN REKRYTOINTI.....	12
5. MOTIVAATIO JA ASEENTEET.....	15
5.1 Tavoitteiden asettaminen	16
5.2 Sisäisen ja ulkoinen motivaatio.....	17
5.3 Asenteiden vaikutus motivaatioon	18
5.4 Motivaation perusta.....	19
5.5 Motivaatio, tyytyväisyys ja suoritus	20
6. HAASTAVUUS.....	23
6.1 Ennen varusmiespalvelusta	24
6.2 Varusmiespalveluksen aikana	24
6.3 URAMALLI.....	25
7. MOTIVAATIOTA EDISTÄVÄ KOULUTUKSEN SUUNNITTELMALLI.....	28
7.1 Johtohenkilöiden rooli.....	29
7.2 Työntekijää sitovia tekijöitä.....	30
8. HAASTATTELUN TULOKSET	31

9. JOHTOPÄÄTÖKSET	35
LÄHTEET.....	37
LIITTEET	39

Kuvat

Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

Kuva 2. Valintatilasto vuosilta 1997-2008

Kuva 3. Koonnos karsiutumisen eri syistä 81., 82. ja 83. lentoreserviupseerikursseille hake-
neiden joukosta

Kuva 4. Ilmavoimien lentokoulutus

Kuva 5. Kaavio suorituksesta tyytyväisyyteen

Kuva 6. Kasvumotivaation ja tyytyväisyyden välinen yhteys

Kuva 7. Työntekijöiden odotuksia ja tarpeita työuran alussa

Kuva 8. Työntekijöiden ihanneominaisuuksia

Kuva 9. Motivoivan johtamisen viisi osatekijää

Kuva 10. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

REKRYTOINNIN HAASTEET LENTORESERVIUPSEERIKURSSILTA KADETTIKOULUUN

1. JOHDANTO

Lentäjän ammattiin on aina vaadittu tiettyjä ominaisuuksia, joita ilman ohjaaja ei kykene turvallisesti ja tehokkaasti suorittamaan lentotehtävää. Hävittäjäohjaajilta vaaditaan korkeaa henkistä ja fyysistä suorituskkyä, mikä usein rajoittaa alalle haluavien mahdollisuuksia. Tämä näkyy potentiaalisten rekrytoitavien määrässä.

Onnistuakseen työssään sotilaslentäjän on oltava tiedoiltaan, taidoltaan ja suorituskvylytään korkealuokkainen ja henkisiltä ominaisuuksiltaan ehyt persoona. (Ilmavoimien lentävän henkilöstön liikuntaopas 1996, 7)

”Taistelukenttä on teknistyessään muuttunut entistä kovemaksi, rajummaksi ja siten taistelijoiden kannalta vaativammaksi. Taistelun voittaminen edellyttää taistelijoilta ammatillisen osaamisen lisäksi erityisen hyvää fyysistä ja psyykkistä valmiutta. Henkilöstön kenttäkelpoisuuden ja työkyvyn ylläpitämisen perusteina ovat kriisi- ja sodanajan valmiuden sekä rauhanajan toiminnan ja työtehtävien asettamat vaatimukset. Taistelukentän vaatimukset muodostavat peruslähtökohdan sotilaan fyysisen suorituskvyn määrittämiselle. (Kyröläinen ym. 2003, 6)”.

Usein Ilmavoimien mahtia mitataan konekaluston määrällä. Ilmavoimat on kalustollisesti ja henkilömäärin mitattuna kansainvälisellä tasolla verrattain pieni, mutta silti tehokas tarvittavien tehtävien suorittamiseen. F-18D/C-torjuntahävittäjiä Suomella on 63 kappaletta ja BAE Hawk mk.51 ja 51A suihkuharjoituskoneita 57 kappaletta.

Kaikessa toiminnassa on kuitenkin ehdottoman tärkeitä panostaa laadukkaaseen tekemiseen ja ottaa mahdollisimman paljon irti käytössä olevilta resursseilta. Ilmavoimien motto, *Qualitas Potentia Nostra – Laadussa on voimamme*, kuvastaa mainiosti Ilmavoimien toimintaa ja pyrkimistä laadukkaaseen resurssien hyödyntämiseen.

Laadukkuuden tulee näkyä kaikessa toiminnassa: lentämisessä, huollossa, koulutuksessa ja suunnittelussa. Se edellyttää, että on oikea henkilöstö käytettävissä ja resurssit mahdollisimman tehokkaasti valjastettua käyttöön. Jokaisesta lentotunnista tulee saada mahdollisimman paljon irti. Ilmavoimilla ei ole varaa rekrytoida muita kuin soveltuvia henkilöitä joka alalle.

Lentäjän ammattia pidetään useiden kyselytutkimusten mukaan arvostetuimpien joukossa ja lukiolaisilta kysyttäessä hekin ovat samaa mieltä (Riikonen 2002). Ilmavoimien lentäjän työtä pidetään tavallisesta poikkeavana, mielenkiintoisena ja haastavana.

Teoriassa Ilmavoimilla ei pitäisi olla mitään ongelmaa täyttää varusmieskurssi oivallisilla lentäjänaluilla. Uravalintaan liittyy paljon yleisesti mielenkiintoisia ja vetoavia aspekteja, mutta käytännössä kuitenkin tilanne ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen. Nykyaikana on tarjolla moninkertainen määrä haastavia ammattivaihtoehtoja verrattuna tilanteeseen kymmenen vuotta sitten, jolloin hakijamäärät ohjaajakursseille olivat paljon suurempia. Tulevaisuuden taloudelliset suuntaukset ja teknologisoituminen antavat nuorille paljon suuremmat mahdollisuudet ja motiivit valita ala, jolla he haluavat vaikuttaa.

Kilpailu osaavista, taitavista ja kunnianhimoisista nuorista on kovaa eri alojen välillä. Kysyntä korkeatasoisesta työvoimasta on alati kasvanut 2000-luvulla. Lentämisen saralla Ilmavoimat on vain yksi mahdollinen mielenkiintoinen ja haastava työnantaja. Lentäjöpula on viime aikoina vienyt suuren osan potentiaalisista hakijoista muun muassa siviili-ilmailun pariin. Suhdanteiden mukana muuttuva siviili-ilmailu on Ilmavoimille pahin kilpakumppani taisteltaessa ilmailusta kiinnostuneista nuorista.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan Ilmavoimien ohjaajien rekrytointia lentoreserviupseerikursilta kadettikouluun ja tutkitaan miten sitä voisi kehittää.

2. TUTKIELMAN AIHE

Onnistunut ohjaajavalinta on ilmavoimien tehokkaan lentokoulutuksen perusta. Valintaprosessia kehitettäessä tulee edelleen olla varovainen, ettei vuosikymmenten aikana hyväksi koettussa ja viime vuosina uudistetussa järjestelmässä synny liikaa häiriöitä. Valinnan palaute on hidas ja syitä nopeisiin ja suuriin muutoksiin ei ole. (Lentosotakoulu, kertomus CE11390, 2008)

Kadetti Niinimäen pro gradu -tutkielmassa käsitellään Ilmavoimien erikoisjoukkojen rekrytoinnin ja markkinoinnin nykytilaa eli rekrytoinnin tehokkuutta. Tutkimuksessa verrataan rekrytointiprosessia kirjallisiin ja teoreettisiin malleihin ja tämän osalta pohditaan, miten Ilmavoimat voisi kehittää erikoisjoukkojensa markkinointia. Niinimäen tutkimuksessa selvisi, että Ilmavoimien rekrytointi varusmieskursseille ei ole täysin koordinoitua tällä hetkellä. Niinimäki ehdottaa pro gradu -työssään Ilmavoimien rekrytointistrategian kehittämistä, jolla rekrytoinnista saataisiin suunnitelmallisempaa ja tehokkaampaa.

2.1 TUTKIMUSONGELMA

Tutkielmani tavoitteena on syventyä Ilmavoimien ohjaajien rekrytoinnin nykytilanteeseen ja tutkia miten sitä voisi kehittää. Selvitän nykyisen hakuprosessin kulun aina ohjaajakurssin mainonnasta ja markkinoinnista lopulliseen hakuvaiheeseen, joka päättyy valintaupseerin haastatteluun.

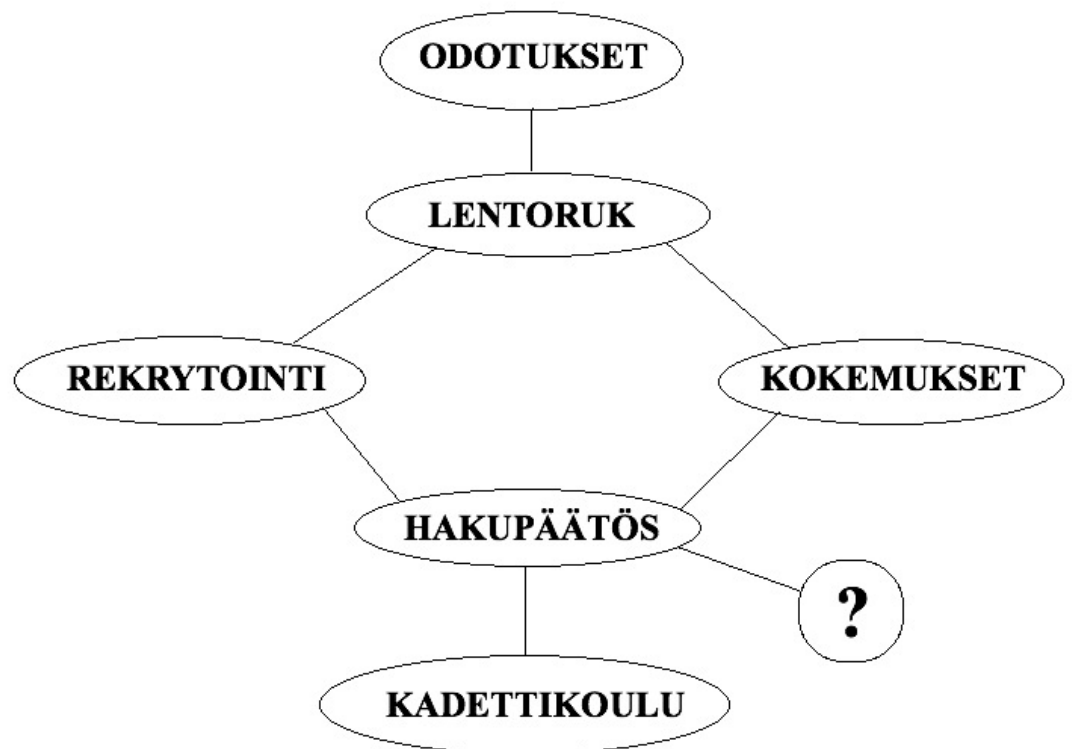
Tutkimuksessa selvitän, miten Ilmavoimat saisivat hakijamäärät kadettikurssille nousemaan vastoin nykyistä kehitystä ja pohdin syitä vähentyneiden hakijoiden määrään. Erityisesti kiinnostusta herättää se, käytetäänkö resursseja tehokkaasti ja panostetaanko alueelliseen rekrytointiin tarpeeksi.

Tutkimukseni pääasiallinen ongelma on vähentynyt hakijamäärä ja sen syyt. Nykyinen toiminta ei tuota Ilmavoimille tarpeeksi paljon hakukriteereitä täyttäviä hakijoita. Kartoitan asiaa ja etsin mahdollisia kehittämisen kohteita nykyisestä toiminnasta. Vertailen hakijamääriä aiemmilta vuosilta nykyisiin määriin ja pyrin selvittämään syitä hakijoiden vähyteen.

Tutkin kehittämismahdollisuuksia ja perehdyn nykyiseen toimintamalliin, jota parhaimmassa tapauksessa voisin auttaa kehittämään. Syvennyn myös kadettikurssin rekrytointiin ja siihen miten mahdollisimman iso osa varusmieskurssille rekrytoituista ja kurssilla osaamisensa näyttäneistä ohjaajista hakeutuisi kadettikurssille ja Ilmavoimien ohjaajaksi. Käytännössä Ilmavoimien korkein prioriteetti on parhaimmiston pitäminen organisaation sisällä.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten mahdollisimman moni potentiaalinen ohjaaja saataisiin rekrytoitua kadettikouluun?
- Miten sisäistä rekrytointia voitaisiin kehittää?
- Millä perustein lento-oppilas hakeutuu tai jättää hakeutumatta kadettikouluun?



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

2.2 RAJAUS

Tutkin sisäistä rekrytointia ja sen haasteita lentoreserviupseerikurssilta kadettikouluun 2000-luvulla Tikkakoskella. Erityisesti tarkastelen kadettikoulupaikkojen täyttämässä esiintyviä ongelmia kurssin siirryttyä Kauhavan Lentosotakoululta Ilmasotakouluun. Tutkimuksen rajaukseen vaikuttavat myös organisaation läpi käymä rakennemuutos sekä lentäjäpula.

Tutkittava joukko on 80. ja 82. lentoreserviupseerikurssin suorittaneita ohjaaja-oppilaita. Kyselyn otantaan käytin samojen kurssien käyneitä varusmiehiä.

2.3 MENETELMÄT

Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi & muut 2004, 152-155). Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien, eli tässä tapauksessa ohjaaja-oppilaiden, näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille.

Aineistoa olen hankkinut tutkimalla aiempaa kirjallisuutta aiheesta ja perehtymällä rekrytointiin ja markkinointiin. Tutustuin aiempiin tutkimuksiin, jotka käsittelevät Ilmavoimien rekrytointia, muun muassa kadetti Niinimäen pro gradua, jossa hän käsittelee Ilmavoimien erikoisjoukkojen rekrytoinnin ja markkinoinnin nykytilaa ja tehokkuutta Ilmavoimissa. Kadetti Petri Riikonen kartoitti tutkimuksessaan vuodelta 2002 lukiolaisten mielikuvaa hävittäjälentäjän ammatista ja hävittäjälentäjistä. Lisäksi Riikonen vertaa lentäjän työn arvostusta muiden ammattien arvostukseen. Keräsin tietoa rekrytoinnissa mukana olevilta toimihenkilöiltä, kuten valintaupseerilta, kutsuntahenkilökunnalta ja kurssinjohtajalta. Kirjallisuutta tulen hyödyntämään markkinoinnin, rekrytoinnin ja motivaatioteorioiden tulkitsemisessä. Mallinnan ja vertaan Ilmavoimien käytännön tapaa rekrytoida henkilöstöä teoreettisiin menetelmiin. Ilmavoimien rekrytointiraporteista saan pitkältä aikaväliltä tietoa kurssien hakijamäärästä ja niiden kehityksestä.

Hakijamäärät lentoreserviupseerikurssille ovat laskeneet. Ilmavoimat on panostanut varusmiesohjaajien rekrytointiin huomattavasti viime vuosina muun muassa parantaen näkyvyyttä esimerkiksi radiokampanjoilla sekä messutapahtumilla, missä potentiaaliset ohjaajat ovat tavoitettavissa. Näkyvyyttä on tullut, mutta todelliset vaikutukset saattavat näkyä vasta lähitulevaisuudessa.

Haastattelin yksilöitä, jotka ovat käyneet lentoreserviupseerikurssin ja päätyneet useille eri aloille armeija-ajan jälkeen. Kyselyni kohdistin yksilöihin, jotka ovat päätyneet eri ammatillisiin valintoihin sekä armeija-uralle, että sen ulkopuolelle. Selvitän myös mikä sai henkilön tekemään oman henkilökohtaisen valinnan kadettikurssipaikan tarjouksessa. Erityisesti kiinnitän huomiota siihen, miten sisäinen rekrytointi on koettu kurssin aikana. Pysin myös keräämään havaintoja ja mielipiteitä, motivaatiosta, kurssin kiinnostavuudesta ja mielekkyydestä sekä kurssihengen mahdollisesta muuttumisesta ja kehitymisestä.

3. LENTOKOULUTUS ILMAVOIMISSA

Vuosittain Ilmavoimat tavoittelee vahvuudeltaan 12 ohjaajan kiintiötä sijoitettavaksi käymään Hornet - tyyppikurssin ja aloittamaan koulutuksen päivystyskelpoitetuiksi valmiusohjaajiksi. Koulutuksen vaatavuudesta, kestosta ja taloudellisista syistä johtuen Ilmavoimilla on resursseja kouluttaa vain välttämätön ja tarpeellinen määrä Hornet-ohjaajia.

Ennen Hornet-koulutusta ohjaajat saavat usean vuoden kestävästä peruskoulutuksesta ja opiskelevat kaksi vuotta sotatieteitä Maanpuolustuskorkeakoulussa Santahaminassa. Lentokokemusta ohjaajille kertyy yhteensä noin sata tuntia Vinka - alkeiskoulutuskoneella.

Hawk – suihkuharjoituskoneilla lennetään kaksi lentokoulutusohjelmaa, *HW1* ja *HW2*. Lentotunteja kertyy noin 200. HW-lentämisen perusteella valitaan noin 10 -12 ohjaajaa Hornet-kurssille.

Käytännössä kaikki Ilmavoimien ohjaajat ovat hakeutuneet hävittäjälentäjän ammattiin varusmieskurssilta, vaikka kadettikurssille on mahdollista hakea lentoreserviupseerikurssin ulkopuoleltakin.

Petri Riikonen päätyy lukiolaisten lentäjäkuvaa tutkittuaan lopputulokseen, että Ilmavoimien hävittäjälentäjän ammatti on lukiolaisten mielestä hyvin arvostettu sekä koulutus korkeatasoista. Huomattavana asiana Riikonen tuo tutkimuksessaan esille sen, että lukiolaiset näkevät hävittäjälentäjän enneminkin sotilaana kuin lentäjänä. (Riikonen 2002)

Riikonen teetti noin 50 lukiossa kvantitatiivisen survey-tutkimuksen, jossa hän myös selvitti lukiolaisilta heidän kiinnostusta hävittäjälentäjän työstä tulevana ammattina. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että melko pieni osa vastanneista on kiinnostunut. Tytöistä 20 prosenttia on kiinnostunut ammatista ja 36 prosenttia pojista harkitsee hävittäjälentäjän ammattia itselleen tulevaksi työksi, tai ei ole ainakaan sulkenut poissulkenut sitä mahdollisuutta.

3.1 Lentoreserviupseerikurssille hakeminen

Ilmavoimat kouluttaa vuositasolla noin 1500 varusmiestä. Koulutettavista 450 saa erikoiskoulutuksen lentämiseen, valvontaan tai huoltoon.

Lentoreserviupseerikurssin valinnan tavoitteena on valita kurssille noin 40 oppilasta, joilla on riittävät henkiset ja fyysiset edellytykset menestyä teoria-aineissa ja lentopalveluksessa. Lisäksi valintakokeiden aikana pyritään selvittämään hakijoiden motivaatio ja suhtautuminen sotilasilmailuun niin, että mahdollisimman suuri osa kurssilaisista olisi asenteiltaan rekrytoitavissa jatkokoulutukseen sotilaslentäjiksi. (Lentosotakoulu, suunnitelma R170/5.8/D/IV, 2005)

Lentäjien valinta Ilmavoimiin on viisivaiheinen prosessi ja kestää kokonaisuudessaan noin puoli vuotta. Hakuaika päättyy vuosittain tammikuun 15. päivää. Valintaprosessista vastaa Lentosotakoulun henkilöstö ja pääasiassa valintaupseeri.

Lentoreserviupseerikurssille astutaan palvelukseen vuosittain heinäkuussa. Kurssille hakeminen tapahtuu vapaaehtoisesti erikoishaussa lähettämällä täytetty hakulomake valintaupseerille lentosotakouluun tai mahdollisesti kutsuntojen kautta. Hakulomakkeeseen hakijan tulee liittää valokuva, jäljennös lukion tai vastaavaan toisen asteen tutkinnon todistuksesta sekä sairaskertomukset, mikäli niitä on.

3.2 Hakukriteerit

Lentäjän ammattiin vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia ja henkilöä tarkastellaan kokonaisuutena. Kaikkia ominaisuuksia ei välttämättä edellytetä hakuvaiheessa, vaan ne kehittyvät koulutuksen myötä. Tosin joidenkin olennaisten ominaisuuksien puuttuminen, esimerkiksi tarpeeksi kattavan simultaanikapasiteetin puuttuminen, saattaa olla hylkäävä tekijä. Osa kriteereistä on karsivia ja osa suuntaa-antavia.

Ilmavoimien ohjaaja ei ole ainoastaan lentäjä, vaan myös upseeri. Lentoupseerin toimenkuvaan kuuluu lentämisen lisäksi myös erilaiset päällystölle kuuluvat johtotehtävät, joten johtajaominaisuuksiltaan ohjaajan on oltava myös pätevä.

Työnantajalla on oikeus valita työtehtäviin sopivin henkilö. Ilmavoimissa valituksi jäämättä tuleminen on aina perusteltua. ”Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista sekä julkisessa että yksityisessä toiminnassa. Laki koskee työhönottoa, rekrytointiperusteita, työolojen järjestämistä, työehtoja, uralla etenemistä ja henkilöstökoulutukseen valikoitumista. Syrjintää ei pidä missään tapauksessa hyväksyä” (Vaahtio, 2007 s. 58-60). Valintaprosessissa seulotaan pois henkilöt joiden kyvyt ja taidot eivät vastaa vaatimuksia, joten minkäänasteisesta syrjinnästä ei voida puhua.

3.3 Valintojen kulku

3.3.1 Vaiheet

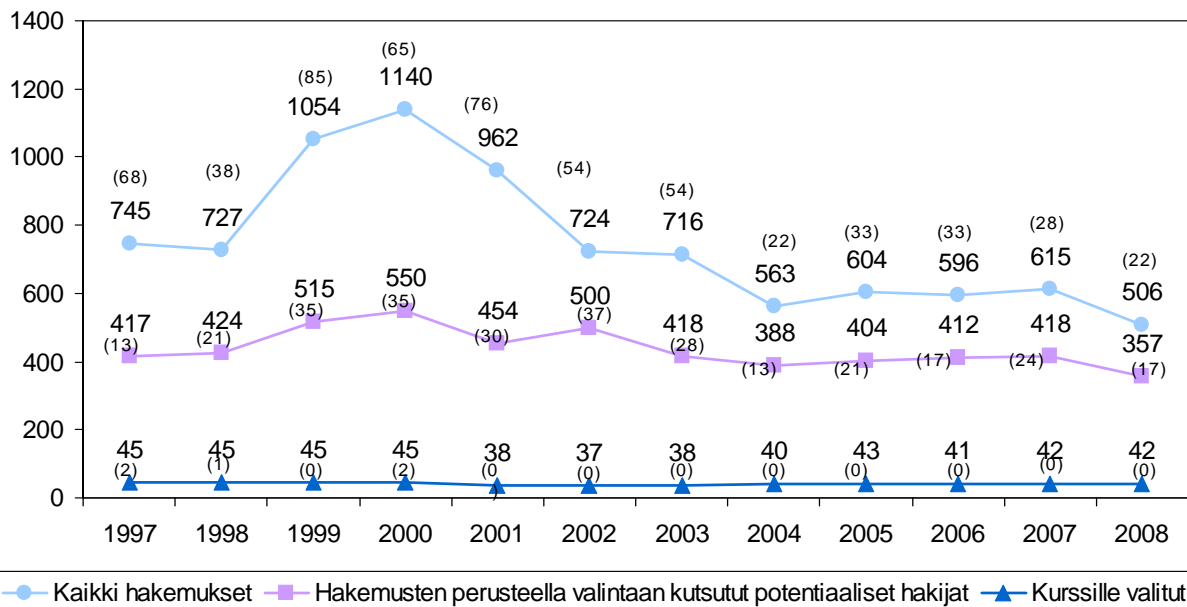
Ensimmäinen vaihe on esikarsinta, joka tehdään hakupapereiden perusteella. Kaikki valintapaperit käsitellään ja hakemusten perusteella valitaan potentiaaliset hakijat jatkotestauksiin. Esikarsinta suoritetaan joulukuun – tammikuussa, jolloin Lentosotakoulun valintaupseeri käy läpi hakupaperit ja Lentosotakoulun lääkäri niiden mukana tulleet lääkärintodistukset ja terveystietokyselyt. (Lentosotakoulu, suunnitelma R170/5.8/D/IV, 2005)

Rekrytoinnin tavoitemäärä on noin 500 potentiaalista hakijaa valinnan 1-vaiheen perusteella valittaviksi valinnan 2-vaiheeseen. (Lentosotakoulu, suunnitelma R170/5.8/D/IV, 2005)

Alla olevassa taulukossa on esitetty hakijamäärätilastoa 83. Lentoreserviupseerikurssin valinnan yhteydessä. Taulukosta käy ilmi hakijoiden laskeva trendi viime vuosina. Yhdenoista edellisen kurssin hakijamääriä verratessa voidaan todeta kiinnostuksen olleen suurin vuosittain vaihteen tietämällä, jolloin hakijoita oli yli tuhat. Suluissa on ilmoitettu naishakijoiden määrä. 2000-luvulla käyrä on laskenut tasaisesti ja tällä hetkellä se on vakiintunut noin 500 – 600 hakijan määrään. Taulukossa on sinisellä ilmoitettu kaikkien hakupapereiden määrä, lilalla hakemusten perusteella valintaan kutsutut potentiaaliset hakijat, ja tummansinisellä kurssille valitut. Tärkein on pitää lila käyrä mahdollisimman korkealla, sillä se kuvaa valintaan kelpuutettavien määrää, joka on tärkeintä rekrytoinnissa. Vertailun vuoksi hakupapereiden määrä 90 - luvun alussa ennen vuotta 1997 oli tasaista 700 - 800 luokkaa. (Lentosotakoulu, kertomus CE11390, 2008)



Valintatilasto



Kuva 2. Valintatilasto vuosilta 1997-2008. (Lentosotakoulu, kertomus CE11390, 2008)

Työkokeet ovat konkreettinen tapa päästä selville työnhakijan todellisesta osaamisesta. Niitä soisi käytettävän nykyistä enemmän. Tällöin rekrytoijan ei tarvitse tyytyä siihen, mitä hakija kertoo, vaan työkokeiden avulla valitsija voi todeta, mitä hän todellisuudessa osaa (Vaahtio, 2007, s106). Testeissä ja niihin liittyvissä työkokeissa mitataan hakijan henkisiä ominaisuuksia, tiedonkäsittelykykyyn liittyviä ominaisuuksia, tarkkaavaisuutta ja simultaanikapasiteettikykyä. Kokeilla pyritään mallintamaan hävittäjän ohjaamon olosuhteita erilaisissa tilanteissa.

Tässä vaiheessa lääkäri, psykologi ja valintaupseeri haastattelevat hakijat. Usean eri tahon haastattelu on tarpeen, sillä he ovat kiinnostuneita hyvin eri asioista. Useat eri haastattelijat tarjoavat oman ammattimaisen mielipiteensä ja esittävät sen valintalautakunnalle valintakouksessa. ”Haastattelu on tavoitteellinen keskustelu, jonka tarkoituksena on löytää hakijoista parhaat ja sopivimmat yrityksessä avoinna olevaan paikkaan” (Vaahtio 2007, 77)

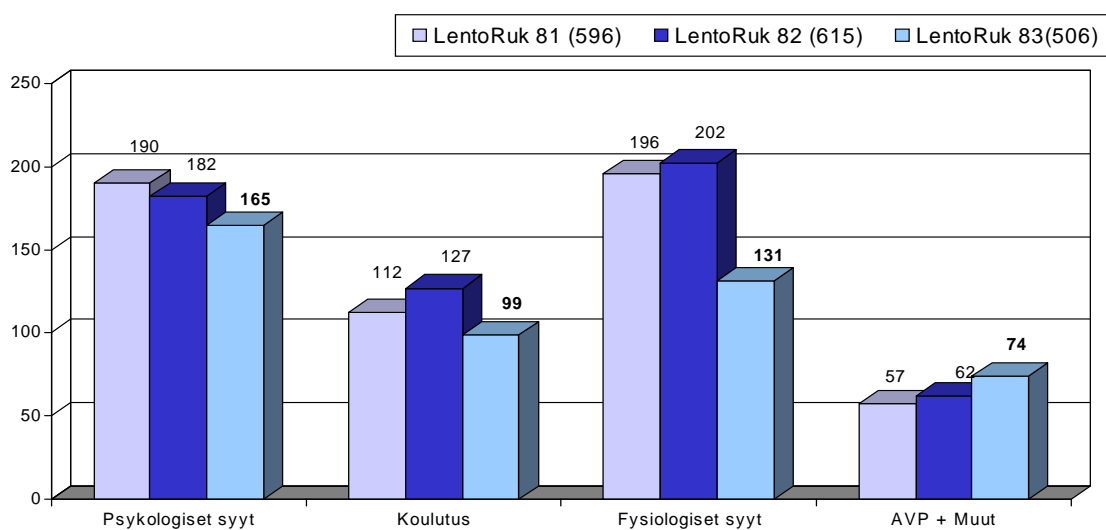
Valintojen monivaiheisuus varjelee niin kutsutulta haloefektiltä, jolla tarkoitetaan ehdokkaan tai hakijan erinomaista suoritusta jollain alueella, mikä saa muutkin osa-alueet näyttämään hyviltä (Vaahtio 2007, 23). Esimerkiksi hyvä suullinen ilmaisutaito voi tehdä vaikutuksen, mutta ei välttämättä korreloi muiden testitulosten kanssa.

3.3.2 Karsiutumiset

Rekrytointipäätöksen tekoon sisältyy silti aina epävarmuustekijöitä. Etukäteen on vaikea tietää, miten uusi henkilö soveltuu tulevaan työympäristöön ja onnistuu työssään. Monesta sadasta vain muutama kymmenen tulee valituksi kurssille. Valintasihteeri lähettää hylkäyskirjeet kaikille karsiutuneille. Kaikille on mahdollisuus saada palautetta psykologisista testeistä ja siten tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä kehityskohteensa.



Karsiutumissyyt, kaikki vaiheet (koonnos)



PUOLUSTUSVOIMAT | FÖRSVARSMAKTERN | THE FINNISH DEFENCE FORCES



Lentosotakoulu - Valintaupseeri majuri Joni Mahonen
Ilmavoimien Lentoreserviupseerikurssi 83:n valinta

11. kesäkuuta
2008

5

Kuva 3. Taulukossa on esitetty koonnos karsiutumisen eri syistä 81., 82. ja 83. lentoreserviupseerikursseille hakeneiden joukosta.

3.3.3 ”Kuudes” vaihe

Ilmavoimien lentäjäkoulutuksen tavoite on tuottaa Puolustusvoimille operatiivisiin tehtäviin kehityskelpoisia valmiusohjaajia hävittäjä- ja helikopterikoulutukseen. Lentoreserviupseerikursilta pyritään seulomaan tarvittava määrä jatkokoulutuskelpoisia ohjaaja-oppilaita joka vuosi kadettikouluun ja aloittamaan hävittäjälentäjäkoulutus eli ”Hornet-putki”. Lentoreserviupseerikurssia pidetäänkin tiukan valintaprosessin lisäksi tietynlaisena vuoden mittaisena, koko varusmiespalveluksen ajan kestoisena, valintaprosessina kadettikouluun eli niin sanottuna kuudentena vaiheena.

Vuoden aikana varusmieskurssilla ja yksilöissä tapahtuu paljon muutoksia ja näkemykset, elämäntavot ja omat intressit muuttuvat usein merkittävästi. Joillakin tavoite päästä hävittäjälentäjäkoulutukseen kirkastuu tai joku toinen keksii jotain aivan muuta. Osa valintaprosessin läpäisseistä ei vain yksinkertaisesti täytä tiettyjä vaadittuja ominaisuuksia ja ovat soveltumattomia jatkokoulutukseen. Sisäinen rekrytointi varusmieskurssin aikana kuitenkin paljolti määrittelee, kuka lähtee sotilasammattiin ja kuka ei.

4. SISÄINEN REKRYTOINTI

Varusmieskurssille voi olla toisinaan vaikea löytää tarvittava määrä kriteerit täyttäviä henkilöitä. Toinen suuri haaste on myös valita reilusta neljästäkymmenestä upseerikokelaasta 20 – 22 kadettia jatkokoulutukseen. Tavoitevahvuuksien mukaan 22:sta jatkokoulutukseen valittavasta ohjaajasta Ilmavoimille päätyy 16, Maavoimien helikopteripataljoonaan 3 ja Rajavartiolaitokselle 3. Oppilaiden halukkuuksia kyseisille palveluspaikoille on toki merkitystä, mutta kaikkien esittämät toiveet eivät toteudu. Kuten Pekka Heinonen tutkimuksessaan Merivoimien sisäistä rekrytointia kiteyttää: ”Puolustushaaran sisäinen rekrytointi on niukkojen resurssien kohdentamista, missä organisaation ja yksilön edut eivät aina kohtaa”. (Heinonen 1997, 20)

Lentoreserviupseerikurssin aikaista vaikutusta yksilöön ei voi vähätellä. Monien käsitykset armeijasta pohjautuvat vain kavereilta kuuluihin pelottaviin yksityiskohtiin –jos niihinkään. Varusmiehen käsitykset Ilmavoimista mahdollisena tulevana työnantajana muovautuvat vasta palvelusaikana. Nykyisin tilanne on kehittynyt hyvään suuntaan ja eri medioissa on paljon tietoa tarjolla varusmiespalveluksen sisällöstä ja kulusta siitä kiinnostuneille. Muun muassa Ilmavoimien värikkäät ja monipuoliset internet-sivut (www.ilmavoimat.fi) antavat runsaasti tietoa eri kursseista ja niiden sisällöistä.

On ensiarvoisen tärkeää, että kurssilaisille luodaan mahdollisimman totuudenmukainen ja mutkaton kuva työstä, johon heidät halutaan rekrytoida. Tähän sisältyy oikean tyyppiset ihmiset ja esimiehet, oikeat puitteet ja oikea henki.

Sisäistä rekrytointia voidaan pitää myös etupainotteisena rekrytointina mikä tarkoittaa sitä, että organisaatio pyrkii saamaan vielä koulutusvaiheessa olevat henkilöt kiinnostumaan itsestään työnantajana (Korosuo & Järvinen 1992, 47). Ilmavoimien kannalta tämä tarkoittaa oman organisaation imun varmistamista ja imagon vahvistamista.

Ilmavoimat on organisaationa yksilöllinen siten, että ohjaajaa voidaan kouluttaa koko uran ajan. Ohjaajalle voidaan alati tarjota haastavia ja lisäkoulutusta vaativia tehtäviä. Koulutusuu-
distuksen myötä alustavan suunnitelman mukaan valmiusohjaajakelpoisuuksien saaminen tällä hetkellä näyttäisi kestävän noin kahdeksan vuotta. Kadettikurssin alusta lähtien parin ja parvenjohtajakoulutuksen saatuaan ohjaaja on ollut työssä jo kutakuinkin kymmenen vuotta. Kouluttautuminen hävittäjälentäjäksi vaatii siis pitkäjänteisyyttä, sillä opiskeltavaa riittää jopa koko uran ajaksi. Alla olevassa kuvassa on esitetty lentokoulutuksen toteutussuunnitelma vuodelta 2006.

V A L I N T A	Ilmasotakoulu Tukilentolaivue		Lentosotakoulu Hävittäjälentolaivue 41		Operatiivinen valmius Lennostojen hävittäjälentolaivueet			
								
	Alkeis- ja peruskoulutus Jyväskylä		Jatko- ja taktinen koulutus Kauhava		HN5 Harjoitukset			
	Varusm.	Kadettikurssi		Vaihe IV Taktinen koul. 130 h	HN1 Tyyppi 55 h	HN2 Valmius- ohjaaja	HN3 Parin- johtaja	HN4 Parven- johtaja
	Vaihe I Alkeis- koul. 40 h	Vaihe II Perus- koul. 50 h	Vaihe III Jatko- koul. 90 h		1 vuosi			
	1 vuosi	4 vuotta		1 vuosi	Hawk-parvenjohtaja, ilmataisteluoopettaja, harjoitukset Lentosotakoulu			

Kuva 4. Ilmavoimien lentokoulutus

Imun varmistamiseksi Ilmavoimilla ei teoriassa pitäisi olla ongelmaa. Koulutusta voidaan pitää mielenkiintoisena ja haastavana. Myös koulutus ja työelämä on pyritty tuomaan mahdollisimman lähelle toisiaan.

Sisäisen rekrytoinnin merkitys pitkällä aikavälillä on ensiarvoisen tärkeä. Se on keino, jolla varusmies vakuutetaan hakeutumaan Ilmavoimien vakituiseen palvelukseen ja allekirjoittamaan kolmentoista ja puolen vuoden koulutussopimus työnantajan kanssa.

Monet organisaatiot pitävätkin sisäistä rekrytointia resurssisuunnittelunsa ja rekrytointipolitiikkansa lähtökohtana. Tätä voidaan kutsua aktiiviseksi uralleohjaukseksi, joka voidaan toteuttaa motivoitusti silloin, kun henkilöt ovat itse mukana suunnittelussa omine odotuksineen ja tarpeineen. Pelkästään organisaation ehdoilla sitä ei voida tehdä (Korosuo & Järvinen 1992, 66). Uralleohjauksen saralla Ilmavoimien ja yksilöiden intressit kohtaavat, sillä lähtökohtaisesti yksilö haluaa Hornet-ohjaajaksi ja Ilmavoimat haluaa kouluttaa ohjaajastaan Hornet-kelpoisen.

Varusmieskouluttajien ja lennonopettajien on tunnistettava henkilön voimavarat: osaamistaso, potentiaalisuus eri tehtäviä varten sekä kehittymishalukkuus ja – kyky (Heinonen & Järvinen 1997, 130). Varusmieskoulutuksen aikana oppilailla on vuosi aikaa vakuuttaa valitsevat tahot eri osa-alueilla, pääasiassa lentopalveluksessa, siitä että hänestä on ainesta jatkokoulutukseen. Sisäisen rekrytoinnin tärkein vahvuus piilee jo entuudestaan solmitussa työnantajan ja työntekijän välisessä suhteessa. Siviilimaailmassa sisäisesti rekrytoitaessa osapuolet tuntevat toisensa tavallisesti pitkäkestoisemmalta aikaväliltä verrattuna vuoden kestävään varusmiespalvelukseen.

Potentiaalisuuden arviointi voidaan kiteyttää seuraavasti Korosuon ja Järvisen mukaan: ”Arvioinnin tavoitteena on löytää henkistä kapasiteettia ja osaamista vaativampiin tehtäviin ja toisaalta tunnistaa uusia esimies- ja johtotehtäviin soveltuvia henkilöitä. Potentiaalisuuden arvioinnissa johdon ja esimiesten tekemät arvioinnit ovat perinteisesti olleet keskeisessä asemassa” (1992, 69).

Sisäisen rekrytoinnin käyttö luonnollisesti edellyttää, että ylipäättään on henkilöitä, joista valita, mikä on tutkimusongelmani. Tilanne, jolloin varusmieskurssilta ei löydy tarpeeksi potentiaalia kadettikoulupaikkojen täyttämiseen ja ohjaajien tuottamiseen, on pahin mahdollinen skenaario.

5. MOTIVAATIO JA ASENTEET

Motivaatio on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta *Movere*, joka merkitsee liikkumista. Myöhemmin termiä on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntausta. Näin ollen ne ovat päämääräsuunteita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. (Ruohotie 1998, 36)

Monet ovat sitä mieltä, että motivaatio on ominaisuus, jo varhaislapsuudesta juontuva luonteenpiirre, joka leimaa eri tavoin eri ihmisiä. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Näemme liian usein, että hyvässä asemassa olevat henkilöt tekevät työnsä rutiininomaisesti mutta uurastavat vapaa-aikanaan innokkaasti ja ilman palkkiota päältäpäin katsoen vähemmän tärkeiden tavoitteiden hyväksi. Tämä havainto osoittaa vääräksi myös sen, että työntekijät saa sitoutumaan ensisijaisesti vain rahalla. (Niermayer & Seyffert 2004, 12)

Motivaatioksi voidaan kutsua sitä joukkoa syitä, mitkä ohjaavat ihmistä toimimaan siten kuin hän toimii. Korkeaa motivaatiota vaaditaan saavuttamaan tulos tietyllä aihealueella. Esimerkiksi jos tavoitteena on tulla valituksi kurssille, siihen valmentautuminen ja harjoittelu vaativat motivaatiota. Yksilön asetettua itselleen ne tavoitteet mitkä hän haluaa saavuttaa, on hänen pidettävä oma suoritustasonsa sellaisella tasolla, jota edellytetään tavoitteeseen pääsemiseksi.

Amerikkalaisen psykologin Abraham Maslowin teoria tarvehierarkiasta, jota myöhemmin jalosti Clayton Alderfer, jossa tarpeet asetetaan järjestykseen.

1. Fysiologiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
3. Kuulumisen ja rakkauden tarpeet
4. Sosiaalisen arvostuksen tarpeet

5. Itsensä toteuttamisen tarpeet

Maslow otaksuu, että kukin tarve pääsee kehittymään ja vaikuttamaan täydellä voimalla vast sitten, kun kaikki sitä edeltävät tarpeet on riittävästi tyydytetty (Eskola 1986, 80). Tutkimuk sen viitekehysessä tarkasteltava motivaatio ei hierarkisesti yllä aivan kärkeen vaan tarkaste len motivaatiota sosiaalisen arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeiden viitekehysessä.

5.1 Tavoitteiden asettaminen

Yksilön tavoitteet voivat olla tutkimuksen viitekehysessä hyvin monenlaisia. Kaikki hakijat tavoittelevat vähintäänkin kurssille pääsemistä. Osalla tavoitteena voi olla vain päästä kokei lemaan, miltä lentäminen tuntuu. Osalle tärkeää on oman tulevaisuuden suunnittelu, kurssille pääseminen, hyvin arvosanoin suoritettu alkeislentokoulutus ja valituksi tuleminen kadetti kouluun ja lentoupseerin ammattiin. Motiivien voidaan siis sanoa ohjaavan yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä ja sitovan tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi.

Tavoitteisiin pääsemiseksi on yksilön henkilökohtaisilla kyvyillä ja valmiuksilla suuri vaiku tus. Tosin hyvällä valmentautumisella ja harjoittelemisella, ahkeruudella ja uutteralla työnte olla voi saavuttaa paljon ja korvata puutteita tietyillä heikommilla osa-alueilla. ”Motivaatio ei ole ominaisuus. Se ei ole taikasana eikä selittämätön ilmiö. Se, asetammeko itsellemme ta voitteita ja saavutammeko ne, riippuu monesta eri tekijästä, jotka vaikuttavat motivaatioon ja menestymismahdollisuuksiin”. (Niermayer & Seyffert 2004, 11)

Ihmiset, jotka ajattelevat intensiivisesti ja ovat kiinnostuneita ymmärtämään asioita, sitoutuvat helposti ongelmanratkaisuun. Sitoutuminen viittaa siihen, miten tavoittelemisen arvoisena yksilö pitää kyseistä tavoitetta, miten merkittäväksi tai tärkeäksi hän kokee tavoitteen ja miten innokas hän on pitämään siitä kiinni huolimatta esteistä ja vastoinkäymisistä. (Ruohotie 1998, 55)

Ruohotien mukaan ”Ihmisillä, jotka asettavat haasteellisia tavoitteita, on yleensä vahva itse luottamus” (1998, 56). Itseluottamusta vaaditaan etenkin haastavien ja vaikeasti ymmärrettä vien tavoitteiden asettamiseen. Varusmieheltä, joka haluaa lentäjäksi eikä asiasta tiedä juuri mitään, vaaditaan suurta itseluottamusta, halua ja kuria kehittyä ja opiskella täyttääkseen vaa timukset, joilla tavoite voidaan saavuttaa.

Asenne merkitsee kaikkea. Henkilöä tarkkailemalla näkee usein, mitä mieltä hän on asiasta. Virhevalinnat eivät kuitenkaan ole harvinaisia ja tilanteita, joissa joko yksilö ei sopeudu organisaatioon tai organisaatio ei tarjoa yksilölle sitä, mitä hän etsii ja hakee, tapahtuu vuosittain lentoreserviupseerikurssilla. Asenteet paljastavat, onko henkilö suhtautunut johonkin asiaan neutraalisti, positiivisesti vai negatiivisesti. Myös varusmieskurssilla asenteet ja käyttäytyminen usein paljastavat oppilaiden todelliset mielialat. Erityisesti silloin, kun ohjelmassa on vähemmän mielekästä tekemistä.

5.2 Sisäisen ja ulkoinen motivaatio

Palkkioilla ja kannusteilla on suuri merkitys sille, miten innokkaasti opiskelulle asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Kannusteet ennakoivat palkkioita ja virittävät toimintaa, palkkiot puolestaan vahvistavat sitä. Kannusteet voivat palkita joko sisäisesti (oppija kokee työn iloa) tai ulkoisesti (oppilas ponnistelee saadakseen hyvän arvosanan). Sisäisesti motivoituneet opiskelijat asettavat yleensä suuria vaatimuksia ja odotuksia opetuksen sisältöön ja opetusjärjestelyihin. (Ruohotie 1998, 37)

Moni kokee varusmiesajan lentoreserviupseerikurssilla hyvin työntäyteiseksi ja kiireiseksi ajaksi. Kurssi sisältää valtavan määrän opittavaa ja sisäistettävää asiaa. Oppilailta vaaditaan tiettyjen asioiden hallintaa ja ymmärtämistä ennen kuin esimerkiksi lentokoulutus voidaan aloittaa.

Suurelle osalle kurssin alussa lentäminen on täysin vierasta, ja valtaosalle kokemukset rajoittuvat liikennekoneen kyydissä istumiseen, jos siihenkään. Esimerkiksi alkeislentokoulutusko-
ne-Vinkan ohjaajan ohjeen hätätoimenpidekoulutuksessa oppilaan on osaamisen tasolla ymmärrettävä, miten toimitaan hätätilanteessa lentokoneella. Hätätoimenpidekoulutuksen palkkioina voidaan ajatella esimerkiksi sisäisesti oppilaan selviytymistä mahdollisesta pakkotilanteesta ja ulkoisesti sitä, että oppilas selviytyy pakkotilanteesta vahingoittumatta ja onnistuu tuomaan koneen lentokuntoisena takaisin tukikohtaan.

Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei erilaisista sisällöistä huolimatta voida pitää täysin erillisinä. Pikemminkin ne täydentävät toisiaan: ne esiintyvät yhtäaikaaisesti, joskin toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että motivaatio on sisäisesti välittynyt – tai että syyt käyttäytymiselle ovat sisäisiä. Lisäksi sisäinen motivaatio on yhtey-

dessä ylimmän asteen tarpeiden tyydytykseen (itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve). (Ruohotie 1998, 38)

Ulkoinen motivaatio on puolestaan riippuvainen ympäristöstä: palkkiot arvioi ja määrittelee joku muu kuin ko. henkilö itse. Tavallisesti ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeita. (Ruohotie 1998, 38) Aiempaan esimerkkiin vedoten lentueen päällikkö saattaa nuhtelujen sijaan kiitellä oikein toiminutta, koneen pelastanutta oppilasta.

Välttämättömiä – mutta ei riittäviä - edellytyksiä sisäisen opiskelumotivaation syntymiselle ja ylläpitämiselle ovat (Ruohotie 1998, 39):

- Kärsivällinen, kannustava ohjaaja, joka tukee oppijoiden oppimisponnisteluja eikä aiheuta pelkoa ylikriittisellä käytöksellään tai rangaistuksilla.
- Oppijoiden suoritusvalmiuksien ja tehtävän vaikeuden yhtensovittaminen niin, että heille syntyy menestymisen odotuksia ja heillä on mahdollisuus onnistua
- Haasteelliset harjoitustehtävät
- Vaihtelevat ja mielenkiintoiset tehtävät ikävystymisen ja kyllästymisen välttämiseksi
- Ohjaajan kyky esittää tehtävät oppimismahdollisuuksina, joista selviytymiseen hän antaa mielellään apua

5.3 Asenteiden vaikutus motivaatioon

Motivaatio on tilannesidonnainen tunne. Tutkimuksen perusteella voidaan tosin erottaa tilanemotivaatio ja yleismotivaatio. Motivaatio on luonteeltaan dynaaminen, ja se voi vaihdella tilanteesta toiseen.

Yleismotivaatio korostaa vireyden ja suunnan lisäksi käyttäytymisen pysyvyyttä. Tällöin motivaatio kuvaa käyttäytymisen yleistä suuntaa ja vireyttä, eräänlaista keskimääräistä tasoa. ”Termiä yleismotivaatio on joskus käytetty asenteen synonyyminä ”yleistä asennoitumista koulutusta kohtaan, koulutusmielisyttä” (Ekola & Vaherva 1976).

”Asenteen ja motivaation välillä voidaan kuitenkin nähdä eroja. Asenne on suhteellisen pysyvä, sisältynyt ja hitaasti muuttuva reaktiovalmius. Motivaatio sen sijaan on melko lyhytaikainen ja liittyy yleensä vain yhteen tilanteeseen kerrallaan. Asenne vaikuttaa enemmän toiminnan laatuun, motivaatio taas siihen, millä vireydellä toiminta tehdään. Muutokset motivaatiossa eivät välttämättä edellytä muutoksia saman alueen asenteissa. Motivaatio siis viittaa ihmisen psyykkiseen tilaan, joka määrää, millä aktiivisuudella hän toimii ja mihin mielenkiintonsa suuntautuu” (Ruohotie 1998, 41).

Asenne merkitsee yksilön taipumusta tuntea, ajatella ja toimia tietyllä tavalla. Se on yksilön tapa käsittää ja arvioida ympäristön asioita: joidenkin kohteiden arvostamista ja toisten väheksymistä, jonkin objektin mieluisaksi tai vähemmän mieluisaksi kokemista. Asenteet siis ilmaisevat – joko avoimesti tai peitellysti – yksilön positiivisesti tai negatiivisesti arvostavia reaktioita johonkin objektiin, henkilöön tai tilanteeseen.(Ruohotie 1998, 41)

Jokapäiväisessä elämässä, missä tahansa ympäristössä, on ihmisten asenteita helppo lukea. Yksilön tekemisestä näkee päällepäin tekemisen mielekkyyden ja miellyttävyyden asteen. Toiset kätkevät negatiivisina kokemansa asiat paremmin kuin toiset. ”Motiivit antavat energiaa, aktivoivat tai liikuttavat sekä ohjaavat ja kanavoivat käyttäytymistä kohti päämääriä” (Berelson & Steiner 1964).

Asenteiden laatu ja voimakkuus ovat riippuvaisia asioiden sisäistämistästeesta sekä yksilön kokemuksista ja taipumuksista. Jos yksilö kokee onnistumisen tunteen jollakin alalla, hän asennoituu siihen entistä myönteisemmin, lisää ponnistelujaan ja kehittää alalla tarvittavia suoritusvaatimuksiaan.(Ruohotie 1998, 42)

5.4 Motivaation perusta

”Tarve määritellään sisäiseksi epätasapainon tilaksi, joka saa ihmisen toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Inhimillisissä tarpeissa esiintyvä vaihtelu ja tarpeiden suhteellinen voimakkuus ohjaavat tärkeällä tavalla yksilöiden yrittämishalua ja suoriutumista tehtävistä.” (Ruohotie 1998, 51). Tarpeita on kuvattu yksinkertaisella frustraatioteorialla, jonka mukaan tyydytys johtaa tarpeen vähenemiseen ja frustraatio eli turhautuminen johtaa tarpeen merkityksen kasvuun.

Clayton Alderfeldin mukaan tavoitteiden saavuttaminen (onnistuminen) johtaa tietyin edellytyksin entistä korkeampien tai vaikeammin saavutettavien tavoitteiden asettamiseen, toisin sanoen tavoitetason nousuun. Vastaavasti tavoitteiden saavuttamatta jääminen johtaa tavoitetason laskuun ja helpommin saavutettavien päämäärien asettamiseen.

Voidaan siis todeta, että mitä enemmän ihminen on tyydyttänyt kasvutarpeitaan, sitä enemmän hän pyrkii toteuttamaan ja kehittämään itseään. Tämän teorian valossa voidaan tarkastella lentokoulutusta ja oppilaan kehittymistä taitotason, kapasiteetin ja motivaation osalta.

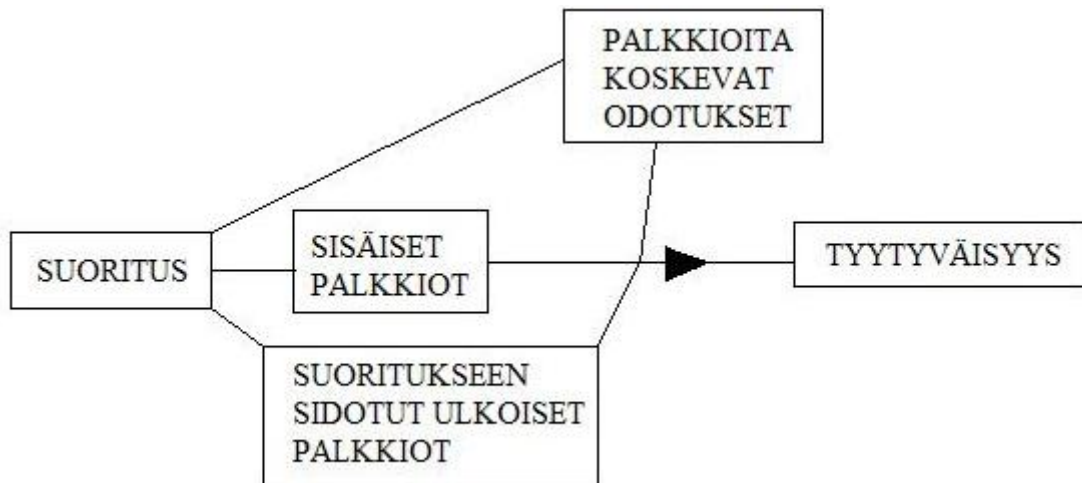
Lentämisessä kehittyminen on onnistuneen koulutuksen tulos. Myös nopeudella ja tavalla, miten kehittyminen tapahtuu, on ratkaiseva merkitys. Lentotoiminnassa, missä resurssit ovat kalliita ja aika on rahaa, on kustannustehokkuus tärkeää. Oppilaan on motivoituttava ja saatava itsestään kaikki irti, jotta koulutus on kannattavaa, sekä hänen että järjestelmän puolesta. Lentämään oppiminen ei teoriassa ole vaikea asia, jos tunteja alkeiskoulutukseen on käytössä rajaton määrä, mutta kun tosielämässä oppimiskäyrän gradientilla on valtava merkitys, niin nopeat tulokset ovat ehdottomia.

Kasvutarpeiden tyydyttämisellä saavutettu itsensä kehittäminen on ehto suoraviivaiselle koulutukselle, joka ei polje paikallaan. Koko järjestelmällä on valtava vaikutus asian toteutukseen nopeasti etenevän ja haastavan koulutuksen myötä, mutta oppilaan motivaation ja tarvetason nousu on myös välttämätöntä.

5.5 Motivaatio, tyytyväisyys ja suoritus

Motivaatiotutkimuksiin viitaten on osoitettavissa, että suoritus paranee motivaation lisääntyessä. Motivaation ja suorituksen välinen yhteys voi kuitenkin joskus olla ”käyräviivainen”. Tämä on mahdollista silloin, kun motivaation mittauksen painopiste on vireyskomponentissa.

Tyytyväisyys ja motivaatio ovat eri asioita, vaikka ne kietoutuvatkin läheisesti yhteen. Tyytyväisyys on seurausta suorituksen palkitsemisesta; motivaatio taas on riippuvainen mm. palkioita koskevista odotuksista. (Ruohotie 1998, 46)



Kuva 5. Kaavio suorituksesta tyytyväisyyteen

Voimakkaan kasvumotivaation omaava opiskelija saavuttaa todennäköisesti sisäisesti palkitsevia onnistumisen kokemuksia, mikä puolestaan saa aikaan tyytyväisyyttä ja lisää tai ylläpitää korkeaa motivaatio- ja suoritustasoa. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että koulutus alun perin vastaa yksilön odotuksia. Jos koulutus on koulutettavan näkökulmasta katsoen suunnattu väärin, hänen kokemansa koulutustarve jää tyydyttämättä ja hän on tyytymätön saamaansa koulutukseen (Ruohotie 1998, 47). Näin ollen voidaan todeta että alkujaan tavoitteensa korkealle asettanut yksilö ruokkii motivaatiotaan tekemällä tuloksia ja saavuttamalla tavoitteitaan.

		Henkisen kasvun motiivit	
		Vahvat	Heikot
Tyytyväisyys nykyiseen koulutukseen	Tyytymättön	VAIHTAJA Opiskelu sinänsä kiinnostaa, mutta oppilas ei viihdy ko. instituutiossa, on poissa ja lopuksi keskeyttää; hakeutuu kuitenkin uuteen opiskelumahdollisuuteen.	VETÄYTYJÄ Motivaatio on alhainen, oppilas ei viihdy, on poissa ja lopuksi keskeyttää, mutta ei hakeudu uuteen opiskelumahdollisuuteen.
	Tyytyväinen	VOITTAJA Osallistuu ja jatkaa opiskelua motivoituneena. Tavoitteen saavuttamisen jälkeen hakeutuu lisäopintoihin.	VIIHTYJÄ Osallistuu ja jatkaa, mutta opiskelumotivaatio on alhainen. Henkilö viihtyy instituutiossa muista syistä (viihde, seura, ajankulu, status yms.).

Kuva 6. Kasvumotivaation ja tyytyväisyyden välinen yhteys.

Ruhotien mukaan erilaiset käyttäytymisongelmat liittyvät tyytymättömyyteen ja heikkoon motivaatioon. Tyytymättömyys on seurausta tarpeiden tyydyttämisen estymisestä: tyytyväinen ihminen puolestaan kokee tarpeiden tyydyttämisen ja tavoitteiden saavuttamisen välineenä tai keinona. Tämä on sovellettavissa myös opiskeluun. Tyytymättömyydestä voi aiheutua opiskelulle monia haittoja, kuten yllä olevasta taulukosta näkyy.

Tyytymättömyyden ja suorituksen välillä näyttää olevan selvempi yhteys kuin tyytyväisyyden ja suorituksen välillä. Ruhotien (1998) mukaan tälle ilmiölle voidaan esittää kaksi syytä:

1. Tyytymättömyys johtuu toiminnallisten häiriöiden lisääntymiseen, mikä puolestaan saa aikaan työn tulosten heikkenemisen.
2. Hyvät ja lahjakkaat opiskelijat kokevat muita herkemmin tyytymättömyyttä. Mitä kyvykkäämmästä yksilöstä on kysymys, sitä enemmän palkkioita hän odottaa työltään. Toisaalta mitä enemmän hän odottaa palkkioita, sitä suurempi mahdollisuus hänellä on pettyä odotuksissaan. Vähemmän lahjakkaat ihmiset saattavat odottaa työltään vähemmän ja pettymykset

jäävät silloin myös vähäisemmiksi. Itse asiassa tämä merkitsee sitä, että jos palkkioita ei sidota suorituksiin, vähemmän lahjakkaat voivat olla tyytyväisiä ja lahjakkaat tyytymättömiä.

Aikaisempien tutkimusten perusteella näyttäisi siltä, että tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät johtavat toiminnallisiin häiriöihin; sen sijaan tekijät, joihin ollaan tyytyväisiä, ovat kannustamassa hyviin suorituksiin. (Ruohotie 1998, 49)

Ilmavoimien henkilöstöstrategiaan kuuluu potentiaalisesta joukosta parhaimmiston rekrytointi kadettikurssille. Parhaimmistoa voidaan pitää myös lahjakkaimpana osana varusmiesjoukkoa. Tällöin on tärkeää pitää huoli, että lahjakkaat opiskelijat eivät ole tyytymättömiä ja heidän palkkionsa on sidottu suorituksiin.

Suorituksista saatava palkkio on jokaiselle henkilökohtainen asia ulkoisten ja ympäristölle näkyvien asioiden jälkeen. Oman reflektoinnin ja onnistumisesta nauttimisen jokainen määrittelee itselleen omalla tavallaan. Toiset jäävät nauttimaan onnistumisestaan, kun taas toiset keskittyvät seuraaviin haasteisiin lähes välittömästi.

6. HAASTAVUUS

Haastavuudeltaan ja kuormittavuudeltaan lentäjän ammattia voidaan pitää keskimääräistä stressaavampana ja vaativampana. Ohjaajalta vaaditaan suurta simultaanikapasiteettia, samanaikaisesti tapahtuu useita asioita ja lentäjän pitäisi jatkuvasti olla tilanteen herra.

Asenteen ja motivaation pitäisi olla tasapainossa työn vaativuuden kanssa. Ohjaajan on oltava kurinalainen ja tunnollinen, halukas oppimaan ja saamaan tietoa alastaan. Ilmailun teoriaa on opiskeltava perinpohjaisesti ja oppimista tapahtuu koko aktiiviuran ajan. Hävittäjälentäjä ei ole koskaan valmis, vaan työssä on aina uusia asioita opittavana ja aiemmin opittua on kerrattava ammattitaidon ylläpitämiseksi.

Työtahti Ilmavoimissa on kova. Kuten aiemmin on todettu, tehokkuus pyritään optimoimaan kaikessa toiminnassa. Resurssit ovat rajoitetut sekä kaluston, että henkilöstön suhteen ja tulevaisuudessa esimerkiksi teknologian ja tarveaineitten kallistuessa on tehokkuustasoa vain pyrittävä nostamaan entisestään. Kuormittava työtahti tulee esille esimerkiksi lentosotaharjoituksissa, jossa päivät ovat pitkiä ja vuorokauden aikana lennetään useita kierroksia lyhyillä lepo- ja palautumisajoilla.

Ohjaajan tulee tiedostaa Ilmavoimien lentoupseereilleen asettamat vaatimukset ja oltava valmis täyttämään ne. Lentoupseerilta veloitetaan sitoutumista ja motivaatiota työhönsä turvallisuuden varmistamiseksi.

6.1 Ennen varusmiespalvelusta

Valtaosa lentoreserviupseerikurssille hakeutuvista on usein motivoituneita ja maanpuolustus- tahtoisia nuoria miehiä, jotka haluavat varusmiespalvelukseltaan mahdollisimman paljon.

Lentoreserviupseerikurssille hakevat voidaan karkeasti jakaa kahteen erilaiseen ryhmään. Hakijoista löytyy useista eri taustoista tulevia yksilöitä, joille varusmiespalvelus on tietty vaihe elämässä: joillekin se merkitsee vain yhtä vuotta elämästä, kun toisille se voi olla ensiaskeleita uudessa työympäristössä.

Osa on unelmoinut sotilaslentäjän ammatista jo pitkään. Todennäköisesti suuri osa on hakenut kurssille pelkästä mielenkiinnosta ja pitänyt vaihtoehtoa yhtenä haastavana ja erilaisena mahdollisuutena toteuttaa varusmiespalvelus Ilmavoimissa. ja päästä kokeilemaan lentämistä suorittaa pakollinen asevelvollisuus.

Hakuvaiheessa kaikille yhteistä on hyvä motivaatio ja kova halu päästä sisään kurssille. Mikäli asenne ja motivaatio eivät ole vaadittavalla tasolla, se tulee mitä ilmeisimmin ilmi valintojen eri vaiheissa ja todennäköisesti on karsiva tekijä. Varusmiespalveluksen aikana ihmisten todelliset piirteet tulevat ilmi. Samoin ilmenee järjestelmää mahdollisesti manipuloivien älykkäiden yksilöiden todelliset motiivit ja tavoitteet.

6.2 Varusmiespalveluksen aikana

Palvelukseen astumisen jälkeen monelle viimein selviää, miten organisaatio toimii ja miten asiat hoidetaan. Sotilasorganisaatio on lähes kaikille vieras ja tuntematon osana suurehkoa elämänmuutosta.

Varsinaisen oppimisvaiheen aikana oppijan motivaatio on riippuvainen todellisista oppimiskokemuksista. Lähtötilanteessa syntynyt motivaatio voi heiketä, jos oppija kokee, että hän ei pysty suoriutumaan oppimistehtävästä, opittava ei ole siirrettävissä työelämään ja oppimista ei palkita tai palkkiot eivät vastaa hänen odotuksiaan. Jos motivaatio heikkenee huomattavasti, hän saattaa keskeyttää opintonsa. (Ruohotie 1998, 124)

Pelko siitä, pystyykö vaativista tehtävistä suoriutumaan, on realistinen tuntemus lentoreserviupseerikurssin oppilaille, erityisesti koulutuksen alkuvaiheessa. Valtava työmäärä lyhyessä ajassa on kova ponnistus. Huolimatta siitä, että lukiotaustasta tai vastaavasta tulevat oppilaat ovat lukemiseen tottuneet, niin työn määrä ja palvelukseen astumisen jälkeinen elämäntilanteen muutos saattavat masentaa oppilasta nakertaen hänen motivaatiotaan ja täten myös onnistumisen mahdollisuuksia.

Nykyään varusmiespalveluksen keskeyttää ennätysmäärä. Saapumiserien keskeyttämistilastoja verratessa voidaan selvästi todeta että trendi on kasvava. Lentoreserviupseerikurssin oppilasmäärä on suunniteltu siten, että keskeyttäjät huomioiden kurssin päättyessä riittävän moni on suorittanut alkeislentokoulutuksen loppuun, ja on rekrytoitavissa jatkokoulutukseen. Keskeyttämiä ei kuitenkaan voida muuta kuin arvioida. Eroennusteen tärkeys on kuitenkin urasuunnittelussa, joka saattaa odotettua suurempana aiheuttaa ongelmia kadettikoulupaikkojen täyttämässä.

6.3 URAMALLI

Ura on läpi elämän jatkuva ammatillisen kasvun prosessi. Ura on yhä enemmän yksilön osaamisen kasvua, jossa hänen asiantuntemuksensa ja taitonsa lisääntyvät. Yrityksen tehtävä on tarjota tälle työntekijän kukoistamiselle väylä ja puitteet. (Ruohotie 1998, 93)

Nuorilla ihmisillä on visioita omista tulevaisuuden suunnitelmistaan. Joillakin yksilöillä omat intressit ovat hyvin selkeät ja täten myös tavoitteet jatkolle ovat kirikkaat. Toisilla tilanne on taas paljon monimutkaisempi. Komplikaatioita uravalinnan suhteen aiheuttavat lukuisat eritekijät. Elämänvaiheella ja yksilön henkisellä kasvulla on suuri merkitys. Työkokemuksen myötä yksilöllä on tilaisuus tehdä valintoja, joiden kautta hän alkaa tiedostaa, mikä on hänelle tärkeää ja mitä hän haluaa.

Hävittäjälentäjän urapolkua tarkasteltaessa lentäjien palvelusuran voidaan katsoa alkavan lentoreserviupseerikurssilta. Tällöin uran alkuvaiheessa työntekijän odotukset uramallilta poikkeavat siitä, mitä odotukset tulevat olemaan myöhemmin esimerkiksi uran keskivaiheilla.

Työntekijän uran alussa hänen suurimpana huomion kohteenaan on halu kehittyä. Työntekijän on tarve hankkia nopeasti uusia taitoja ja tunnustusta. Myös tarve saada statussymboleja, kuten palkkaa, on suuri. (Niermayer & Seyffert 2004, 100)

ODOTUKSET	VÄHEMMÄN TÄRKETÄ TARPEET
<ul style="list-style-type: none"> -Hyvät tulevaisuudennäkymät -Kehittyminen ja edistyminen -Mahdollisuus ottaa vastuuta ja osoittaa omat kykynsä -Haasteet, myös tietyt riskit -Mahdollisuus kehittää luovuutta ja omaperäisyyttä -Mahdollisuus hankkia nopeasti asemaa ja arvovaltaa -Merkitsevä työ ja tunnustus tehdystä työstä -Hyvä palkka 	<ul style="list-style-type: none"> -Saada johtamisvastuuta -Ei liikaa silmälläpitoa ja neuvontaa -Mahdollisuus tukea muita työntekijöitä -Varma tulevaisuus

Kuva 7. Kuvassa on selostettu työntekijöiden odotuksia ja tarpeita työuran alussa (Niermayer & Seyffert)

Yksityissektorilla työnantajahaastatteluiden perusteella työnantajan mainitsemia ihanneominaisuuksia on lukuisia. Ilmavoimissa on omat selkeät kriteerit siitä, mitä ominaisuuksia ohjailta vaaditaan. Aiemmin käsiteltyjen henkisen ja fyysisen suorituskyvyn lisäksi pitäisi vielä olla kansanomaisesti sanottuna ”mahdollisimman hyvä tyyppi”.

Alla olevassa taulukossa on lueteltu siviilimaailmassa esiin tulleita ominaisuuksia, joita työntekijät ja työnantajat pitävät esimerkillisen työntekijän piirteinä. Sotilasorganisaation viitekehukseen sopivat täsmälleen samat ominaisuudet, jotka varmasti lasketaan työntekijän, tutkimuksen tapauksessa potentiaalisen hakijan hyväksi. Sotilasorganisaation on luonteeltaan autoritäärinen, joten suurimpana ristiriitana yksityissektorin ja sotilasorganisaation välille voidaan jossain määrin väittää olevan nöyryys ja alistuvuus. Siinä missä siviiliorganisaatioon työnantaja ei halua nöyrää tai alistuvaa työntekijää, sotilasorganisaatiossa nöyryyttä ja alistuvuutta tullaan useimmissa tapauksissa testaamaan uran eri vaiheen välttämättömissä komennuksissa, tehtävien vaihdoissa ja sijoituksissa.

<p>JOUSTAVA,</p> <p>joustaa työajoissa ja työtehtävissä, on monitaitoinen, tarttuu työhön kuin työhön</p>	<p>MOTIVOITUNUT,</p> <p>ahkera, sitoutunut yritykseen, suhtautuu työhön kuin yritys olisi hänen omansa</p>	<p>OPPIMISHALUINEN,</p> <p>on kiinnostunut, haluaa oppia uutta ja kehittyä ammatissaan</p>
<p>YHTEISTYÖKYKYINEN,</p> <p>osaa työskennellä ryhmässä ja tulee toimeen kaikkien kanssa, osaa tehdä kompromisseja</p>	<p>AKTIIVINEN,</p> <p>on oma-aloitteinen, opettelee uutta ja kysyy jos ei osaa</p>	<p>VASTUUNTUNTOINEN,</p> <p>luotettava, rehellinen, tekee minkä lupaa ja enemmänkin</p>
<p>MIELLYTTÄVÄKÄYTÖKSINEN,</p> <p>siisti, reipas, ystävällinen, avoin, iloinen, yleisfiksu, positiivisesti ajatteleva</p>	<p>ASIAKASPALVELU-TAITOINEN,</p> <p>ulospäin suuntautunut, hyväkäytöksinen, kuuntelee ja joustaa</p>	<p>ITSENÄISEEN TYÖHÖN PYSTYVÄ,</p> <p>”ei tarvitse pomoa selän takana joka hetki”</p>

Kuva 8. Työntekijöiden ihanneominaisuuksia (Vaahtio, 2007, 20)

7. MOTIVAATIOTA EDISTÄVÄ KOULUTUKSEN SUUNNITTELMALLI

Motivaatiota edistävä koulutuksen suunnittelumalli vastaa kysymyksiin: miten voidaan herättää ja suunnata koulutettavien tarkkaavaisuutta ja miten voidaan virittää ja ylläpitää heidän motivaatiotaan koulutusohjelman aikana? Opetukselle asetettavia vaatimuksia ovat koulutettavien tarkkaavaisuuden suuntaaminen, koulutusmateriaalin relevanssin turvaaminen koulutettavan tarpeita ja tavoitteita ajatellen, koulutuksesta suoriutumiseen tarvittavan itseluottamuksen synnyttäminen ja ponnistelun tuloksena syntyvien oppimistuotosten palkitseminen. Näihin vaatimuksiin on kiinnitettävä huomiota jo opetuksen suunnitteluvaiheessa. (Ruohotie 1998, 121)

Motivaation kehittämisen suunnittelussa erottuu neljä vaihetta: koulutettavia koskevan analyysin tekeminen, motivaatiota koskevien tavoitteiden täsmentäminen, sopivien motivointistrategioiden valinta ja strategioiden evaluointi. ”Usein oletetaan virheellisesti, että hyvin suunniteltu koulutusohjelma on itsessään sisäisesti motivoiva. Hyväkin koulutusohjelma tarvitsee tuekseen myös suunnitelman siitä, miten koulutettavien motivaatiosta huolehditaan.” (Ruohotie 1998, 123)

Koulutusohjelman lopussa tulee vahvistaa tulkintoja ja odotuksia, jotka edistävät motivaation säilymistä ja opitun siirtämistä työkäyttäytymisen tasolle. Soveltamista varten on hyvä olla toimintasuunnitelmia esimerkiksi eriävillä koulutuksilla ja kaikille ennustamattomille tapahtumille, kuten lentopalveluksen keskeytymisen varalle. Esimiehiä tulisi valmentaa siihen, että he antavat koulutuksesta palanneille rakentavaa palautetta, vahvistavat hyviä suorituksia ja luovat mahdollisuuksia uusien valmiuksien käytölle.

Lentoreserviupseerikurssin koulutusta kehitetään jatkuvasti samana pysyvän rungon ympärille. Kurssi tulee aina sisältämään noin 40 tuntia alkeislentokoulutusta, noin 400 tuntia ilmailuteoriaa, 8 viikon peruskoulutuskauden, 7 viikkoa kestävä aliupeerikurssin ja 14 viikkoa kestävä reserviupseerikurssin. Tämän rungon ympärille tulisi kuitenkin rakentaa mahdollisimman yhtenäinen ja saumaton paketti, joka kerrotaan ohjaajaoppilaille houkuttelevana vaihtoehtona omalle tulevaisuudelle työurana.

Houkuttelevuutta ja mielenkiintoa on pidettävä yllä motivoimalla kurssilaisia. Tärkeitä arjen ja rutiinien lomassa ovat poikkeavat tapahtumat. Esimerkkeinä ovat koulutuksellisesti tärkeitä,

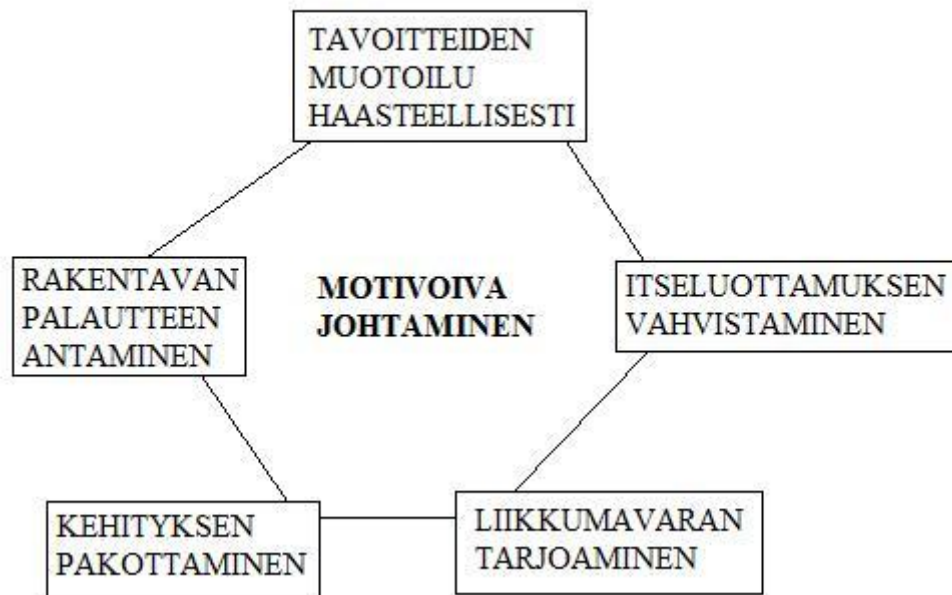
mutta kokemuksiinkin ikimuistoiset muun muassa, Utin jääkäriyrykmentissä järjestettävä viikon mittainen laskuvarjohyppyleiri, Keuruun vesipelastautumisleiri ja talvipelastautumisharjoitus. 80 ja 83 varusmieskurssilla on panostettu tämänkaltaiseen toimintaan esimerkiksi järjestämällä Vinka-lennätystä oppilaille syksyllä raskaan teoriakauden aikana, tutustumismatkoja eri lennostoihin ja liikuntaleirejä urheiluopistoissa. Oheinen toiminta on tärkeä motivaation ja informaation lisä kurssilaisille aikataulun salliessa.

7.1 Johtohenkilöiden rooli

Henkilöstön motivointi kuvataan usein johtohenkilöiden päätehtäväksi. Jos työntekijät eivät näytä riittävän motivoituneilta, siitä tehdään ”johtamisongelma”. Tämä on vain osittain perusteltua, sillä oikean työasenteen luomisesta ei ole vastuussa vain johtohenkilö. (Niermayer & Seyffert 2004, 62) Jokainen ihminen päättää viime kädessä itse, toteuttaako hän tietyn toiminnan, ja jos toteuttaa, niin miten.

Niermayerin mukaan esimiehen tärkeimmät tehtävät henkilöstön motivoinnissa ovat:

- Tukea työntekijää pätevyyden kehittämisessä
- Etsiä yhdessä työntekijöiden kanssa tavoitteita, joiden saavuttaminen on houkuttelevaa kummallekin osapuolelle.
- Antaa työntekijän kokea, että ponnistelu kannattaa.
- Varmistaa parhaat mahdolliset työehdot.



Kuva 9. Motivoivan johtamisen viisi osatekijää Niermayeria & Seyffertiä mukailleen (s. 65)

7.2 Työntekijää sitovia tekijöitä

Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat hyvin monet eri tekijät. Jokaisella yksilöllä on omat tekijänsä, jotka hän henkilökohtaisesti priorisoi omaan tärkeysjärjestykseen. Etenkin tilanteissa, joissa sitoutumista voidaan lähtökohtaisesti pitää suhteellisen pitkäaikaisena, on työntekijän sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä pyrittävä tekemään mahdollisimman vahvoja ja täten vakuutettava työntekijä.

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät



Kuva 10. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (Korosuo & Järvinen 1992).

Jokaisen kokiessa yllä olevat asiat henkilökohtaisesti, voidaan kuitenkin Ilmavoimien ohjaajien tapauksessa suurimmalla osalla vaikuttavista tekijöistä olevan positiivinen vaikutus sitoutumiseen.

8. HAASTATTELUN TULOKSET

Tutkimukseen liittyen toteutin kyselyn. Kyselyn otanta oli kuusi henkilöä 80. ja 82. Lento-reserviupseerikurssilta, jotka suorittivat palveluksensa Tikkakoskella. Laadulliseen tutkimukseen valitsin kohdejoukon tarkoituksen mukaisesti siten, että haastattelin jatkokoulutuskelpoista potentiaalisia yksilöitä, joille tarjottiin paikkaa kadettikoulussa. Haastateltavia oli kaikkiaan kuusi, joista kolme otti kadettikoulupaikan vastaan ja kolme ei. Neljä haastateltavaa suoritti varusmiespalveluksen vuosina 2005 – 2006 ja kaksi vuosina 2007 – 2008.

Haastateltaville lähetin avoimen kysymyssarjan, jotka he palauttivat minulle vastauksineen. Sisällönanalyysin keinoin erittelen ja tyypittelen materiaalin teemoittain, josta käy ilmi haastateltavien kokemukset ja tuntemukset siitä, miten he kokivat sisäisen rekrytoinnin ja omat haasteensa hakeutuessaan kadettikurssille ja tulevaa ammattia valitessaan. Pyrin myös selvittämään, miten heitä rekrytoitiin ja miten he olisivat kehittäneet rekrytointia. Kysymyssarjan avulla pyrin myös analysoimaan, minkälainen kulttuuri ja työympäristö vetoavat varusmiehiin. Kysymyssarja liitteenä.

Vastauksista on helppo eritellä useita eri näkökulmia, mitkä vallitsevat kurssin sisällä. Jokainen yksilö tekee henkilökohtaisen päätöksen tulevaisuudestaan. Niermayerin ja Seyffertin mukaan yksilölle tärkeimmät kysymykset vaikeissa päätöstilanteissa ovat (2004, 46) :

Mihin elämänalueisiin päätös vaikuttaa?

Mitä hyötyä vaihtoehtoihin sisältyy?

Toteutuvatko nämä edut väistämättä, vai voisivatko ne toteutua?

Mitä ”kustannuksia” ja haittoja on odotettavissa?

Miten voimakkaita kielteisiä vaikutuksia erilaisiin elämänalueisiin kohdistuu?

Voidaanko tämän elämänalueen tavoitteita kompensoida, siirtää tuonemmaksi tai muotoilla uudestaan?

Potentiaalisten rekrytoitavien voidaan olettaa ainakin rakentavansa päätöksentekoketjuaan yllä oleviin kysymyksiin perustuen. Haastattelukysymyksillä pyrin selvittämään, mitkä seikat vaikuttivat päätökseen sitoutua Ilmavoimien ohjaajaksi.

Jokainen tiedostaa joutuvansa tilanteeseen, jossa allekirjoittaa kolmentoista ja puolen vuoden koulutussitoumuksen työnantajansa kanssa riippumatta siitä tuleeko se olemaan Ilmavoimat, Maavoimien helikopteripataljoona vai Rajavartiolaitos. Kyseistä aikaa on vaikea suhteuttaa aiempiin elämäkokemuksiin etenkin useille sen ollessa ensimmäinen vakava ja määräaikainen työ. Haastateltavista moni kokee kyseessä olevaksi ajaksi sitoutumisen ahdistavaksi, mutta myös ymmärtää sitoutumiseen edellyttävät tekijät. Toki vastaajat ottivat myös kantaa varmaan työpaikkaan ja pitivät pitkäaikaista työsopimusta hyvänäkin asiana, koska se takaa varman työpaikan. Ilmavoimien lentävän henkilöstön palvelussitoumusta voidaan siis pitää sekä etuna, että haittana. Koulutus on kallista, joten sitoumus on oppilaista perusteltu. Vertailun

vuoksi siviili-ilmailussa, joka on verrattain suhdanneherkkä ala jossa lentäjien kysyntä on verrannollinen esimerkiksi talouden kasvuun, yllämainitut asiat koettiin positiiviseksi.

Päätöksen koettiin vaikuttavan useaan elämänalueeseen sekä positiivisesti että negatiivisesti. Positiivista asioista mainittiin tärkeimpinä hyvät ystävät, joihin vuoden aikana oli tutustunut ja erinomaiseksi kuvailtiin myös Ilmavoimien työilmapiiriä puolustusvoimien organisaatiossa.

Kaikkien vastaajien kesken suurin etu päätöstä tehdessä oli ainutlaatuinen mahdollisuus tehdä työtä, jota muuten ei voisi tehdä. Edelliseen viitaten lentokalustoa pidettiin verrattomana etuna.

Hyötyjen toteutumisesta oltiin samalla linjalla vastaajien kesken. Vastaajat ymmärsivät, että edut eivät väistämättä toteudu, vaan ovat mahdollisesti toteutettavissa. Lähes jokainen vastasi Hornet - koulutuksen olevan pääsyy hakeutumiseensa, jota pidetään suurimpana etuna, mutta tiedostivat, ettei Hornet-koulutuksen aloittamiselle ole takeita.

Kustannuksista ja haitoista mainittiin sitoutuminen ja omistautuminen työhön. Suuri määrä opeteltavia ja omaksuttavia taitoja, joita tulisi ylläpitää, koettiin enemmänkin kuormittavaksi eikä varsinaisesti haitaksi.

Kielteisistä vaikutuksista eri elämänalueisiin mainittiin muun muassa vapaa-ajan rajoittuneisuus suuren työmäärän vuoksi. Osa vastaajista koki myös sosiaalisen elämänsä ja kanssakäymisensä rajoittuvan samanhenkisen, mutta pienen välittömän työpiirin välille. Tämän osa koki ahdistavana.

Suurin kielteinen vaikutus jokaiseen elämänalueeseen oli kuitenkin pakkosiirtojen mahdollisuus. Vastaajilla oli käsitys, että pakkosiirtojen kohteeksi urallaan joutuu noin kahdeksankymmentä prosenttia ohjaajista. Ensisijaisesti jokainen koki tämän haittana, mutta haitan suuruus riippuisi kuitenkin palveluspaikasta. Vastaajat myös mainitsivat kokevansa sen vastenmieliseksi tulevaa perhettään ajatellen.

Sisäinen rekrytointi on vaikeasti avattava konsepti Ilmavoimien ympäristössä. Rekrytoitavat henkilöt ovat varusmiehiä eivätkä varsinaisessa virassa, joten rekrytoinnin ei voida ajatella olevan konventionaalista sisäistä rekrytointia. Kyselyn perusteella pyrin tulkitsemaan heidän omien kokemustensa perusteella, miten sisäistä rekrytointia on suoritettu ja miten sitä voisi kehittää.

Viisi kuudesta vastaajasta kokee rekrytoinnin olleen puutteellista tai jollain tavalla ylimalkaista omalla varusmieskurssillaan. Ottaen huomioon päätöksen suuruuden ja kuinka pitkälle aikavälille tehtävän sitoutumispäätöksen seuraukset vaikuttavat, on mielestäni kohtuullista että rekrytoinnin saralla ei jätettäisi mitään puolitiehen.

Vastauksista käy myös ilmi, että rekrytoinnin koettiin olleen omakohtaista eikä välttämättä täysin todenmukaista ja realistista. Muulla kuin rehellisellä rekrytoinnilla ei ole paljon arvoa. Esimiesten joskus käyttämällä sarkastisilla kommenteilla ei ainakaan vakavasti uralle harkitsevia saada vakuutettua.

Ylipäättään rekrytointitilaisuuksien koettiin olevan epämääräisiä. Varusmiehet toivoivat kyselytutkimuksen perusteella epävirallista avointa tilaisuutta, jossa kadetit ja lentävä henkilökunta eri tehtävistä kertoisivat omia kokemuksiaan työuransa vaiheilta ja joissa asioista keskustellaan avoimesti, niin hyvistä kuin huonoistakin puolista. Karu tosiasia on ettei Hornetilla lennetä koko uran läpi, on tämä myös asia, josta on keskusteltava. Aktiivilentouran jälkeisistä eri mahdollisuuksista, tehtävistä ja uravaihtoehdoista olisi myös kerrottava ja keskusteltava laajemmin.

Varusmiehille pitäisi myös tehdä selvä ero upseerin ja varusmiehen arjesta. Varusmiespalvelus sotilasorganisaatiossa on monelle kulttuurishokki joukko-osastosta riippumatta. Ohjaajaoppilaat suorittavat reservin upseerin opinnot ja käyvät läpi RUK:n perusopinnot. Suuri osa vastaajista koki RUK-opintojen kuormittavuuden lentopalveluksen ohella suureksi. Koulutuksen jaksottamisella ja lentopalveluksen kanssa päällekkäisyyksien välttämällä voitaisiin vastanneiden mukaan parantaa motivaatiota ja lentointensiteetti säilyisi kurssin loppuun asti. Eri-toten koulutuksen mielekkyyden kannalta päällekkäisyydet jalkaväkitaktiikan kanssa tulisi minimoida, sillä liian suuri työmäärä ja kuormitus aikaisessa koulutusvaiheessa voi koitua organisaatiota vastaan.

Lentoreserviupseerikurssi 80:n myötä kurssi siirtyi Kauhavalta Lentosotakoulusta Tikkakoskelle Ilmasotakouluun vuonna 2005 Ilmavoimien organisaation rakennemuutoksen yhteydessä. Tämä organisaation toiminnan rationalisoiminen ja koulutuskaluston keskittäminen toi paljon haasteita mukanaan myös liittyen rekrytointiin. 80. ohjaajakurssi oli vuosien tauon jälkeen reserviupseerikurssin muotoinen ja alkeislentokoulutus siirrettiin kokonaisuutena uuteen ympäristöön uusien johtajien alaisuuteen.

Kauhavalla oli omat vahvuutensa ja Tikkakoskella omansa, mutta varusmielien näkökulmasta uudistus ei ollut kaikkein onnistunein. Vanhalla ohjaajakurssilla oppilaat valittiin jatkokurssille yhdeksän kuukauden palveluksen jälkeen, jolta ajalta he saivat palkkaa. Kauhavalla läsnä olivat myös Hawk- suihkuharjoituskonetoiminta sekä vanhemmat kadetit, jotka toimivat esimerkkeinä varusmiesohjaajille. Näiden tekijöiden puuttumisen moni vastaaja koki negatiivisina tekijöinä. He mainitsivat myös Tikkakosken tukilentoalavueen toiminnan imun olevan vähemmän vetoava kuin suihkukalustotoiminnan. Tavoitteena kaikilla kuitenkin hävittäjäkoulutus eikä yhteiskonepuoli uran tuossa vaiheessa.

Haastattelussa ilmeni myös kaipuuta aktiiviselle rekrytoinnille vastineeksi epäviralliselle ja jokapäiväiselle passiiviselle rekrytoinnille. Vastaajat olisivat kokeneet hyödyllisiksi rekrytointielessä järjestettäviä kyselytuokioita, jolloin paikalla vastaamassa olisi ollut lennonopettajia, kadetteja sekä ei-lentävää henkilöstöä. Käytännössä tämänkaltaista epävirallista tilaisuutta on ehkä vaikea järjestää, mutta tuokioita jolloin asiasta kiinnostuneilla oppilailla oli mahdollista selvittää jatkokoulutukseen liittyviä asioita, oli kyllä käsillä. Vastaajat olivat sitä mieltä, että epäviralliset tilaisuudet olisivat miellyttävämpiä kuin viralliset tilaisuudet, sillä usein he kokivat tilanteet painostaviksi, jota rekrytointi ei missään nimessä saisi olla. Yksilöstä riippuen vastaajat kokivat rekrytoinnin olleen epärehellistä tai puutteellista. Osa koki, että vaikeista asioista, kuten pakkosiirroista, ei puhuttu lainkaan. Toiset taas olivat saaneet mielestään suoraa ja rehellistä tietoa.

9. JOHTOPÄÄTÖKSET

Eeva-Leena Vaahtion mukaan rekrytointi on onnenkauppaa. Kenestäkään ei voi tietää etukäteen, tavat ja luonteen piirteet tulevat esille vasta ajan mittaan (Vaahtio 2007, 9). Ilmavoimien ohjaajien rekrytointi tulee olla alusta alkaen perusteellisesti suunniteltu projekti, jonka tavoitteena tulee olla parhaimman mahdollisen potentiaalin valjastaminen omaan käyttöön ja samalla minimoiden virhevalintojen määrä.

Ilmavoimien on onnistuttava sisäisessä rekrytoinnissa niin hyvin, että oppilaan käsitys Ilmavoimista organisaationa kasvaa hänen mukanaan läpi varusmiespalveluksen sillä tavalla, että hän kokee kuuluvansa siihen. Järjestelmän on kyettävä tarjoamaan motivaatiota kasvattavia kokemuksia ja vakuuttamaan oppilas siitä, että tämä on hänen alansa. Hänen odotustensa ja tarpeidensa tulisi täytyä. Ohjaajaoppilaan on oltava niin tyytyväinen kokonaisuuteen, että

positiivisia asioita kertyy enemmän kuin negatiivisia ja hän kokee päätöksensä jäädä Ilmavoimiin kannattavana. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden on yksinkertaisesti tyydytettävä yksilö.

Kyselyn mukaan kadettikouluun rekrytoimisessa on paljon kehitettävää. Vastaajat painottivat rehellisempää ja avoimempaa lähestymistapaa, joka on edellytys luottamukselle, mikä on toimivan työsuhteen kulmakivi. Muita vaikuttavia tekijöitä hakeutumispäätökseen olivat liian epämääräiset tulevaisuuden suunnitelmat. Varmaa tietoa jatkosta ei voida kenellekään luvata, jolloin kynnyksellä sitoumus nousi osalla liian korkeaksi. Lentoreserviupseerikurssin tapauksessa kurssilaisten motivaatioissa ja asenteissa tapahtuu suuria muutoksia.

Täten asenteidenkin voidaan siis sanoa olevan tietyllä tapaa tilannesidonnainen asia, joka voi vaihdella tilanteen mukaan. Kyselyyn perustuen lentoreserviupseerikurssin ohjaajien motivaatioissa, arvoissa sekä asenteissa tapahtuu suuria muutoksia. Pääasiassa muutokset korreloivat heidän saamaansa koulutukseen sen eri vaiheissa ja siihen, miten he kokevat ja ymmärtävät kaiken ympärillä tapahtuvan.

Nykyaikana erityisesti nuorten keskuudessa jopa elämäntavaksi tulleet lyhyet työsuhteet ovat tulleet entistä houkuttelevammiksi. Ura-askel on lyhenemässä, projektinomaisuus taas lisääntymässä. Tämä merkitsee työpaikkauskollisuuden vähenemistä ja samassa työsuhteessa viihtymään lyhyemmän aikaa kuin ennen (Korosuo & Järvinen 1992, 26-27). Nykytrendin mukaan tavoitteena ei ole enää pitkä ja kapea leipä ja koko uran kestävä työsuhde, vaan monet nuoret havittelevat monipuolisia kokemuksia eri työympäristöistä ja organisaatioista. Ilmavoimien tulee tiedostaa tämä: suuntaus nuorten urasuunnittelussa ei ole kestävää saman organisaation kanssa pitkässä juoksussa. Työpaikka Ilmavoimissa voi olla joillekin vain työ. Suurin osa kuitenkin arvostaa ammattia ja on motivoitunut sitoutumaan siihen pitkäksikin aikaa.

LÄHTEET

- Ahola & muut 1996. Ilmavoimien lentävän henkilöstön liikuntaopas, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1996
- Berelson, Bernard G. & Steiner, Gary A: Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings, Harcourt, Brace & World, Inc. 1964
- Ekola J & Vaherva T 1976. Aikuisopetus, Tammi
- Eskola, A 1986. Sosiaalipsykologia, Painokari OY
- Heinonen Jaakko & Järvinen Asko 1997, Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä, Otava, Jyväskylä
- Heinonen, P 1997. Tutkielma E3092 EUK 76,
- Hirsijärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P 2004, Tutki ja Kirjoita, 10., osin uudistettu laitos, Gummerus Kirjapaino Oy, 1997
- Ilmavoimat. Saatavilla www-muodossa <URL:http://www.ilmavoimat.fi
- ILMAVOIMIEN LENTORESERVIUPSEERIKURSSI 80 VALINTA
- ILMAVOIMIEN LENTORESERVIUPSEERIKURSSI 80:N OPPILASVALINTA
- LENTÄJÄKOULUTUKSEN ALOITTAMINEN KAUHAVALLA 2009
- Korosuo H & Järvinen A 1992. Rekrytoijan käsikirja WSOY
- Kyröläinen ym.: Taistelija 2005 : fyysisen suorituskyvyn tutkimustoiminta, Maanpuolustuskorkeakoulu 2003
- Lentosotakoulu, kertomus CE11390, 2008
- Lentosotakoulu, suunnitelma R170/5.8/D/IV, 2005
- Lentosotakoulu, käsky C20499, 2007
- Lentosotakoulun esittelymateriaali, 2009
- Niermayer , R & Seyffert, M 2004. Motivaatio, OY RASTER AB
- Niinimäki, S 2009. Pro Gradu
- Riikonen Petri 2002. Kvantitatiivinen tutkimus, Lukiolaisten Lentäjäkuva, k657k1
- Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, Tahto ja Oppiminen, OY Edita AB

Tuomi, J & Sarajärvi, A 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy

Vahtio, Eeva-Leena 2007. Pestaa paras: rekrytoinnin opas esimiehelle, Edita

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

1. Mikä oli ratkaiseva tekijä päätöksellesi ottaa vastaan/jättää ottamatta paikkasi kadettikoulussa? Mitkä muut tekijät vaikuttivat?
2. Oliko päätöksentekoa ehkäiseviä tekijöitä? Jos, niin mitä ne oli, ja miten ne voitaisiin välttää tai poistaa?
3. Miten koit rekrytoinnin varusmiespalveluksesi aikana? Miten koit sisäistä rekrytointia käytettävän ja miten se vaikutti sinuun?
4. Minkälaista informaatiota sait kadettikoulutuksesta?
5. Oliko tietoa tarpeeksi?
6. Miten olisit kehittänyt varusmiesaikaista rekrytointia? Mitä tehnyt jotain toisin?