MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

HELIKOPTERIPATALJOONAN OHJAAJAREKRYTOINTI LENTORESERVIUP-SEERIKURSSILTA KADETTIKOULUUN

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Olli Aaltonen

SMOHJ15
Maasotalinja

Maaliskuu 2022

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi SMOHJ15	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Olli Aaltonen	
Tutkielman nimi **Helikopteripataljoonan ohjaajarekrytointi lentoreserviupseerikurssilta kadettikouluun**	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Maaliskuu 2022	**Tekstisivuja 79 Liitesivuja 12**

TIIVISTELMÄ

Rekrytointi on yksi organisaation strategisesti tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Rekrytoinnilla vaikutetaan yrityksen tulevaisuuteen strategisten tavoitteiden sekä halutun yrityskulttuurin saavuttamiseksi. Hyvä rekrytointi ja sen yhteydessä välitetty työnantajakuva vaikuttavat potentiaalisten rekrytoitavien haluun hakeutua kyseiseen työpaikkaan. Onnistunut rekrytointi sitouttaa henkilöstöä eivätkä sitoutuneet työntekijät lähde yrityksestä yhtä todennäköisesti kuin sitoutumattomat. Ilmavoimien lentäjäyhdistyksen mukaan lääkärihelikopteritoimintaan on hakenut vähintään toistakymmentä Maavoimien helikopteriohjaajaa. Rekrytointi ja helikopterilentäjien sitouttaminen on näin ollen ajankohtaista. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Helikopteripataljoona voisi kehittää ohjaajien rekrytointia lentoreserviupseerikurssilta kadettikouluun.

Tällä hetkellä tärkeimpänä elikopteripataljoonan ohjaajarekrytoinnin perustana näyttäytyy kerran vuodessa järjestettävä Helikopteripataljoonan rekrytointipäivä. Tutkimuksessa havainnoitiin ja tulkittiin lentoreserviupseerikurssilaisten ja heidän helikopteriohjaajataustaisten lennonopettajiensa käsityksiä Helikopteripataljoonan rekrytoinnista, työnantajakuvasta sekä organisaatiokulttuurista. Aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta lentoreserviupseerikurssilaista sekä kolmea lennonopettajaa kevään 2021 aikana. Lisäksi selvitettiin lentoreserviupseerikurssin hakijatilastot kadettikouluun Ilmavoimien, Maavoimien ja Rajavartiolaitoksen ohjaajalinjoille vuosina 2016-2021. Haastattelurungot ja -teemat muodostuivat kirjallisuuskatsauksen, aikaisempien tutkimusten sekä tutkijan esiymmärryksen pohjalta. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella ja aineisto analysoitiin fenomenografisella menetelmällä.

Tutkimustulosten mukaan Helikopteripataljoonan rekrytoinnissa on kehitettävää. Hakijamäärät ja hakuprioriteetit vaihtelivat merkittävästi eri vuosina. Helikopteripataljoonasta ei saatu rekrytoitavien keskuudessa riittävän kattavaa kuvaa. Rekrytoinnin ajankohdassa ja sisällössä todettiin puutteita. Lentoreserviupseerikurssilaiset toivoivat erityisesti lisää konkretiaa ja sitä, että pääsisivät itse näkemään ja kokemaan työympäristön. Lisäksi rekrytointipäivän toivottiin ajoittuvan jatkokoulutusvalintojen tekemisen näkökulmasta aikaisempaan vaiheeseen. Johtopäätösten mukaan rekrytointiin kaivataan lisää toistuvuutta ja tasalaatuisuutta, jotta rekrytoitavilla olisi vuodesta toiseen tasalaatuiset tiedot tehdä jatkokoulutusvalinnat. Rekrytointiviestintää tulisi kehittää siten, että hakijoilla olisi parhaat mahdolliset tiedot jatkokoulutusvalintojen tekemiseen. Tämä on eduksi sekä hakijoille että organisaatiolle.

AVAINSANAT

Helikopteripataljoona, rekrytointi, työnantajakuva, henkilöstöjohtaminen, fenomenografia

SISÄLLYS

1. JOHDANTO 1

1.1. Ilmavoimista maavoimiin – helikopteritoiminta saa tuulta alleen 3

1.2. Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajaus 5

1.3. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset 7

1.4. Tieteenfilosofinen pohdinta 7

2. REKRYTOINTI 13

2.1. Aikaisemmat tutkimukset 13

2.2. Rekrytointi käsitteenä 18

2.3. Rekrytointi työnantajakuvan peilikuvana 21

2.4. Rekrytointi osana henkilöstöjohtamista ja yrityskulttuuria 25

2.5. Puolustusvoimien lentäjien rekrytointi ja helikopterilentäjien koulutus 27

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 30

3.1. Tutkimusote ja tutkimuksen toteutus 30

3.2. Laadullinen tutkimus ja fenomenografia 32

3.3. Aineiston keruu- ja analysointimenetelmän valinta 34

3.4. Teemahaastattelu tutkittaville 36

3.5. Aineiston analyysi 38

4. TUTKIMUSTULOKSET 41

4.1. Onnistunut rekrytointi ja valintapäätösten taustalla koetut tekijät 41

4.2. Helikopteripataljoonan työnantajakuva ja kulttuuri 52

4.3. Maavoimien helikopteriohjaajat L-70 alkeislennonopettajina 55

4.4. Helikopteripataljoonan ohjaajarekrytoinnin kehittäminen 57

5. JOHTOPÄÄTÖKSET 62

5.1. Maavoimien helikopteriohjaajaopintosuunnan hakijamäärät vuosina 2016-2021 62

5.2. Alkeislentokoulutukseen osallistuvien helikopterilentäjien ja lentoreserviupseerikurssi 95:n käsityksiä Helikopteripataljoonan rekrytoinnista 62

5.3. Jatkokoulutushakeutumispäätöksen taustalla vaikuttavat tekijät 67

5.4. Helikopteripataljoonan ohjaajarekrytoinnin kehittäminen 70

6. POHDINTA 73

6.1. Tutkimustulosten pohdinta 73

6.2. Tutkijan positio ja tutkimuksen luotettavuus 76

6.3. Jatkotutkimusaiheet ja toimenpidesuositukset 78

LÄHTEET

LIITTEET

HELIKOPTERIPATALJOONAN OHJAAJAREKRYTOINTI LENTORESERVIUPSEERIKURSSILTA KADETTIKOULUUN

1. JOHDANTO

Sotilasorganisaatioiden rekrytointitavoitteisiin pääseminen tuottaa NATO:n tutkimusryhmä RTG:n (Research Task Group) mukaan länsimaissa kasvavissa määrin haasteita. Samaan aikaan eri maiden asevoimat kärsivät merkittävästä henkilöstöhävikistä, kun pätevät työntekijät päättävät poistua organisaatiosta. Monet sotilashenkilöt valitsevat siviiliammatin monipuolisempien uramahdollisuuksien toivossa. Tätä tapahtuu jatkuvasti toimialoilla, joihin on kallista rekrytoida ja kouluttaa työntekijöitä. (NATO RTO Technical report, 09.12.2020.)

Onko armeijoiden rekrytoinnin kehittäminen maailmanlaajuisesti tarkastellen tarpeellista? Maailmassa on paljon epävakautta ja arvaamattomuutta. Aseellisia konflikteja kytee eri puolilla maailmaa ja kokonaiset maanosat ovat räjähdysherkkiä. Esimerkiksi Lähi-Idän tilanne, Jemenin sisällissota, Meksikon huumesota, Itä-Ukrainan sota sekä Afganistanin, Sudanin ja Syyrian pakolaiset, jotka pyrkivät Eurooppaan paremman elämän toivossa, luovat epävakautta maailman turvallisuustilanteeseen. (Maartens & Bivins 2021, 218–219.) Näyttää siltä, ettei armeijoiden merkitys tai tarve ole vähenemässä lähitulevaisuudessa. Näin ollen armeijoiden rekrytointia kannattaa myös jatkossa kehittää maailmassa, jossa yksityinen ja julkinen sektori kilpailevat samoista pätevistä työntekijöistä.

Rekrytointiprosessi linkittyy henkilöstön sitoutumiseen ja siihen, kuinka motivoituneita työntekijät tulevat työssään olemaan. Rekrytointitapahtuma luo mielikuvaa siitä, minkälainen työnantaja ja työpaikka ovat kyseessä. Työnantajamielikuvan rakentamisessa on oltava avoin ja rehellinen. Avoimuus helpottaa hakijaa muodostamaan mahdollisimman realistisen kuvan työnantajasta. On lyhytkatseista muodostaa virheellisiä ja kiilloteltuja mielikuvia organisaatiosta. Tällöin hakija pettyy, kun hänen muodostamansa mielikuva ei vastaakaan todellisuutta. (Salli

& Takatalo 2014, 43–44.) Rekrytointi on yksi organisaation strategisesti tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista, sillä rekrytoinnilla vaikutetaan yrityksen tulevaisuuteen strategisten tavoitteiden sekä halutun yrityskulttuurin saavuttamiseksi (Hautala 2010, 9). Tämä kytkös tekee tästä tutkimuksesta johtamisen tutkimuksen. Kaijalan (2016, 71) mukaan rekrytointi on esimiehen avaintehtävä, ja täten johtaminen on rekrytoinnin avainaluetta.

Laadukas rekrytointi on tärkeää niin pitkällä kuin lyhyellä tähtäimellä. Sallin ja Takatalon (2014, 43–44) mukaan voidaan todeta, että rekrytoinnin on oltava avointa ja rehellistä oikeanlaisen ja motivoituneen henkilöstön sitouttamiseksi. Tästä syystä myös Helikopteripataljoonan on onnistuttava välittämään itsestään mahdollisimman realistinen työnantajakuva rekrytoitaville. Tällä hetkellä Helikopteripataljoonan rekrytoinnin kivijalka on lentoreserviupseerikurssilaisten tutustumispäivä Helikopteripataljoonaan. Tällöin heille kerrotaan Utin jääkärirykmentin ja Helikopteripataljoonan toiminnasta sekä siitä, minkälainen Helikopteripataljoona on työpaikkana. Lisäksi vuodesta 2019 alkaen yhdestä kahteen helikopteriohjaajaa ovat olleet Tikkakoskella antamassa alkeislentokoulutusta lentoreserviupseerikurssilaisille. Myös tämän järjestelyn toimivuus rekrytoinnin näkökulmasta on tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena. Sekä hakija että työnantaja, tässä tapauksessa Puolustusvoimat, hyötyvät siitä, että oikeat henkilöt saadaan oikeisiin positioihin siten, että halukkuus, kyvyt ja tarve kohtaavat.

Puolustusvoimien lentäjien koulutus on pitkä ja kallis ja näin ollen koulutettujen lentäjien tulisi olla myös sitoutuneita. Ilmavoimien lentäjäyhdistyksen mukaan lääkärihelikopteritoimintaan on hakenut vähintään toistakymmentä Maavoimien helikopteriohjaajaa. Ottaen huomioon Maavoimien kokonaisohjaajamäärän, on kyseessä merkittävä lukumäärä. Lääkärihelikopteritoiminnan lyhyen aikavälin tavoitteena on saada palkattua 15 uutta ohjaajaa. Aika näyttää, miten paljon se vaikuttaa Helikopteripataljoonaan. Puolustusvoimilla ei ole varaa menettää yhtään kalliisti ja pitkään koulutettua lentäjää, koska heidän osaamisensa korvaaminen on lyhyellä aikavälillä mahdotonta. (Isojärvi 2021, 19.)

Helikopterin ohjaamo on esimerkiksi hävittäjän ohjaamoon verrattuna monella tapaa erilainen toimintaympäristö. Mahdollisesti isoimpana erona on se, että kuljetushelikopterissa toimitaan aina miehistönä. NH90 -kuljetushelikopterin miehistö koostuu usein kahdesta lentäjästä ja kuormamestarista, jolloin tehokas ja turvallinen toiminta vaatii koko miehistön sujuvaa yhteistyötä. Se, millaisia ominaisuuksia juuri helikopterilentäjältä vaaditaan ja toivotaan, olisi tärkeää tuoda esille mahdollisille hakijakandidaateille rekrytoinnin yhteydessä. Tämä voisi edesauttaa yksilön ja organisaation etua esimerkiksi sitouttamisen ja työn mielekkyyden kokemisen kautta.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian mukainen tavoitetila on, että Puolustusvoimilla on ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä sodan, erilaisten kriisien ja rauhan ajan tehtävien suorittamiseksi (Pääesikunta 2019, 5). Puolustusvoimien komentaja Timo Kivisen mukaan kilpailu osaavasta ja kyvykkäästä työvoimasta lisääntyy väestörakenteen muutoksen takia. Puolustusvoimissa tulee olla tarvittavien osaajien saamisen edellyttämät palvelussuhteen ehdot. Kivisen mukaansa Puolustusvoimien tavoitteena on, että pitkälle koulutetut sotilaslentäjät palvelisivat eläkeikään saakka. On tiedossa, että lentopalvelus on lentäjille ensisijainen palveluksen peruste. Aktiivinen lentovaihe kestää noin 15 vuotta, minkä jälkeen heitä on tarpeen käyttää erinäisissä Puolustusvoimia hyödyttävissä tehtävissä. (Kivinen 2021, 14.)

Onnistunut rekrytointi on yksi sitouttamisen onnistumisen elementeistä, joten sen laatuun on hyödyllistä panostaa. Aiheen merkittävyydestä johtuen on perusteltua, että siitä tehdään tutkimus. Tässä tutkimuksessa tutkitaan sitä, miten nykyinen rekrytointi näyttäytyy rekrytoitaville ja lennonopettajille, minkälaisen työnantajakuvan lentoreserviupseerikurssilaiset ovat saaneet Helikopteripataljoonasta ja miten ohjaajarekrytointia lentoreserviupseerikurssilta kadettikouluun voi kehittää. Tutkimus liittyy laajempana kokonaisuutena rekrytointiin ilmiönä, henkilöstöjohtamiseen ja tämän myötä organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksen aineisto kerättiin lentoreserviupseerikurssi 95:ltä, joka oli Helikopteripataljoonan rekrytoinnin kohderyhmää. Lisäksi aineistoa kerättiin helikopteriohjaajataustan omaavilta lennonopettajilta, jotka ovat opettaneet lentoreserviupseerikurssilaisia alkeislentokoulutuksessa. Aineisto kerättiin haastattelemalla yhdeksää (n=9) henkilöä, joista kolme oli lennonopettajia ja kuusi lentoreserviupseerikurssilaisia. Haastattelut tehtiin vasta jatkokoulutukseen hakeutumisen jälkeen, jottei haastateltaville syntyisi haastatteluista sellaista kuvaa, että ne voisivat millään tavalla vaikuttaa jatkokoulutukseen. Tämä edesauttoi avoimen haastatteluilmapiirin syntymistä ja näin ollen rehellisempien vastausten saamista. Haastattelut suoritettiin maaliskuun 2021 ja kesäkuun 2021välillä ja aineisto analysoitiin syksyllä 2021.

1.1.Ilmavoimista maavoimiin – helikopteritoiminta saa tuulta alleen

Utin jääkärirykmentti sijaitsee Kouvolassa. Sinne on keskitetty maavoimien erikoisjoukkotoiminta, Puolustusvoimien helikopteritoiminta sekä näitä kahta tukevat toimialat. Rykmentti harjoittelee ja valmistautuu toimimaan koko Suomen alueella. Toimintaa harjoitellaan yhdessä kaikkien maavoimien joukkojen sekä meri- ja ilmavoimien joukkojen kanssa. Tämän lisäksi

toimintaa harjoitellaan yhdessä muiden turvallisuusviranomaisten kanssa. Rykmenttiin kuuluva Helikopteripataljoona ylläpitää ympärivuorokautista valmiutta tukea muita viranomaisia NH90-kalustolla. Helikopteripataljoona vastaa Puolustusvoimien helikopteritoiminnasta. Kaikki kaksikymmentä NH90-kuljetushelikopteria ja seitsemän MD500-kevythelikopteria on sijoitettu Uttiin. Helikopteripataljoona vastaa helikopteritoimialan henkilöstön tyyppi- ja jatkokoulutuksesta. (Maavoimat, 10.12.2020.)

Puolustusvoimien helikopteritoiminta sai alkunsa, kun ensimmäiset helikopterit ostettiin Neuvostoliitolta vuonna 1961. Toiminta kehittyi 1960-luvun aikana huomattavasti ja helikoptereiden tuomat mahdollisuudet eri aselajeille huomattiin. Hyvät kokemukset puolsivat seuraavankin helikopterityypin hankkimista Neuvostoliitolta. 1970-luvulla Puolustusvoimien materiaalinhankintaohjelmat painottuivat ilmapuolustuksen parantamiseen. Tällöin ostettiin myös keskiraskaat Mil Mi-8 -kuljetushelikopterit. Näiden helikoptereiden hankinta vaikutti paljon Helikopterilentueen toimintaan ja organisaatioon. 1970-luvun alussa helikopterilentäjiä oli konemäärän nähden liian vähän ja Mi8 -helikopterihankinnan myötä lentäjien tarve kasvoi entisestään. Uuden kaluston myötä helikopterilentueella oli mahdollisuus suorittaa meripelastusta. Myös ympärivuorokautista pelastuspäivystystä alettiin miettiä. Uusi kalusto veikin Puolustusvoimien helikopteritoiminnan uudelle tasolle (Nikkinen 2017, 8, 47, 52.)

Helikopteritoiminta oli Ilmavoimien alaisuudessa aina vuoteen 1997 asti, jolloin toiminta siirrettiin Maavoimien alaisuuteen. Tässä vaiheessa Puolustusvoimilla oli seitsemän keskiraskasta Mi-8 -helikopteria ja neljä kevyttä MD500-helikopteria. Helikopterilentue sijoitettiin Uttiin muodostettavaan jääkärirykmenttiin. Maavoimien pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelmassa oli syksyllä 1996 esitelty ajatus monitoimihelikoptereiden hankkimisesta. Näiden uusien helikoptereiden tarkoitus olisi saada vihollisen erikoisjoukot hallintaan. Helikoptereiden tulisi pystyä sotilaiden siirtämiseen, omata tulivoimainen aseistus sekä kyetä pimeätoimintaan. Vuoden 1997 selonteossa esitelty helikopterihankinta poikkesi kuitenkin maavoimien kaavailemasta monitoimihelikopterista siinä määrin, että maavoimat ryhtyivät uusiin helikopteriselvityksiin. (Puolustusministeriö 2008, 2–3.)

Lokakuussa 2001 Suomi tilasi kaksikymmentä NH90-kuljetushelikopteria NHI:ltä. NH90 TTH-kuljetushelikopterin tehtäviin kuuluvat joukkojen taktiset ja operatiiviset kuljetukset, evakuoinnit, etsintä- ja pelastustehtävät, johtamisen tukeminen, tiedustelun ja valvonnan tukeminen sekä mahdolliset kansainväliset tehtävät. (Puolustusministeriö 2008, 3–5.) Kalustomäärä ja tehtäväkenttä laajenivat NH90-hankinnan myötä merkittävästi. Samalla koulutuksesta on tehty

uusien suorituskykyvaatimusten ja päivitettyjen koulutusohjelmien myötä systemaattisempaa. (Utin jääkärirykmentti 2020, 4.)

Helikopterilentäjien koulutus on ollut murroksessa viimeisten kymmenen vuoden ajan. Murrokseen ja siitä aiheutuneeseen koulutusmuutokseen ovat vaikuttaneet useat eri tekijät. Näistä tärkeimpiä ovat ikärakenteen kokonaisvaltainen uudistuminen, uusi helikopterikalusto, kansainvälisen yhteistyön lisääntyminen, uhkakuvien muutokset, erikoisoperaatiokyvyn kasvaminen yhdeksi korkean prioriteetin tehtäväkentäksi sekä maisteriopintojen ja lentokoulutuksen yhteensovittaminen. On yksilön ja järjestelmän etu, että kaikille löytyy mielekäs työ, jossa tunnetaan työn imua. (Utin jääkärirykmentti 2018, 1–2.) Onko Helikopteripataljoona päivittänyt rekrytointinsa uuden volyymin ja suorituskykyvaatimusten tasalle?

1.2. Teoreettinen viitekehys ja aiheen rajaus

Kun pohditaan, mitä laadullinen tutkimus on, saadaan peruskysymykseksi laadullisen tutkimuksen suhde teoriaan. Laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on ilmeinen. Ongelmaksi muodostuu se, mitä termillä *teoria* tai *teoreettinen* tarkoitetaan. Kyseisiä termejä käytetään monin tavoin viittaamaan moniin ilmiöihin. Tieteellisessäkään kielessä termeillä ei ole yhtä kattavaa selitystä ja merkitystä. Tieteessä teorialla voidaan tarkoittaa esimerkiksi yleisiä käsityksiä tai tieteenalan sisällä kehitettyä systemaattista tietojärjestelmää (Niiniluoto 1980). Tuomi ja Sarajärvi (2018) tarkoittavat kirjassaan termillä teoria tutkimuksen viitekehystä, tutkimuksen teoreettista osuutta. Tutkimuksen viitekehykseen kulminoituu useimmiten opiskelijoiden kysymys siitä, tarvitaanko teoriaa ja minkälaista teoriaa tarvitaan. Tutkimuksen teoria ja viitekehys tarkoittavat tässä yhteydessä samaa asiaa, koska molemmat muodostuvat käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Viitekehyksen muodostavat tutkimusta ohjaava metodologia ja se, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22–24.)

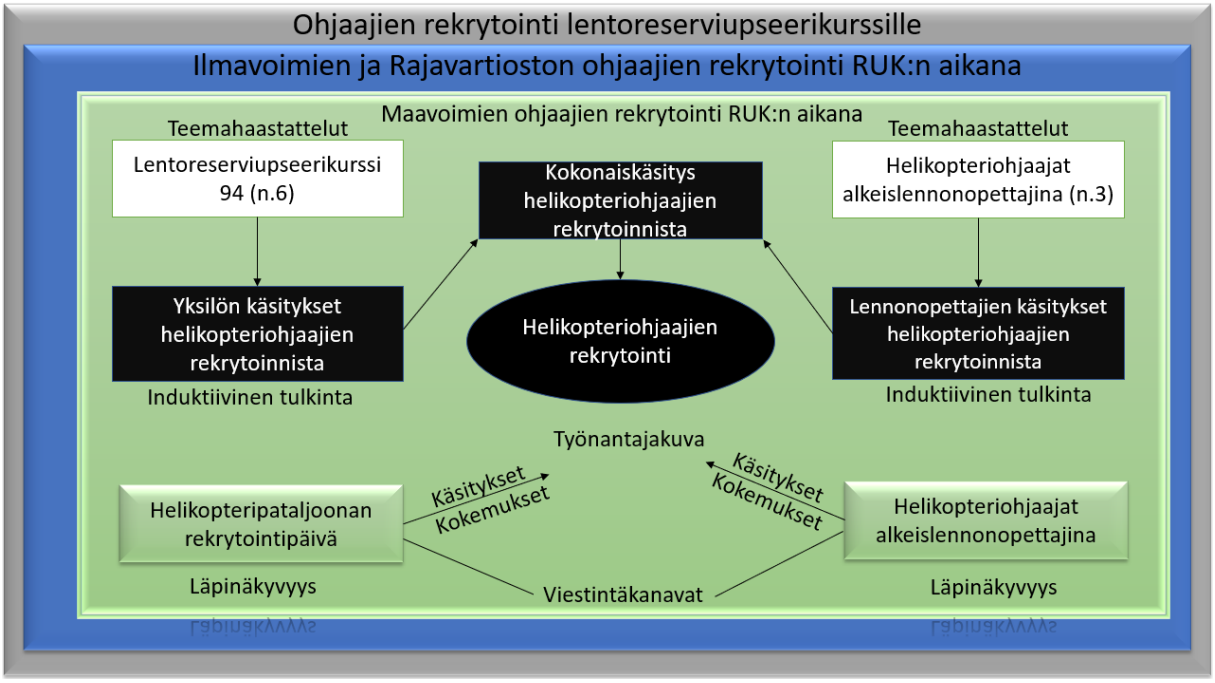
Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten lentoreserviupseerikurssilaiset kokevat ja näkevät Helikopteripataljoonan rekrytoinnin. Tutkimuksessa havainnoidaan ja selitetään niitä käsityksiä, joita haastateltavilla on Helikopteripataljoonan rekrytoinnin nykytilasta. Tutkittavana ilmiönä on rekrytointi. Rekrytointiin tehdään kirjallisuuskatsaus ja selvitetään, mitä ilmiöstä tiedetään.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluina. Helikopteripataljoonan ohjaajarekrytoinnin voi jakaa kahteen osa-alueeseen, joista tämän tutkimuksen tarkastelu rajataan koskemaan jälkimmäistä:

1. Rekrytointi lentoreserviupseerikurssille
2. Rekrytointi lentoreserviupseerikurssilta kadettikouluun

Helikopteripataljoonan rekrytointi painottuu rekrytointiin lentoreserviupseerikurssilta kadettikouluun. Rekrytoinnin kulmakiviin kuuluvat Helikopteripataljoonan keväisin järjestämä rekrytointipäivä sekä helikopteriohjaajien osallistuminen alkeislentokoulutuksen antamiseen lentoreserviupseerikurssilaisille Ilmasotakoulussa Tikkakoskella. Myös rekrytointia lentoreserviupseerikurssille sivutaan tässä tutkimuksessa, ja se nousikin yhdeksi haastatteluteemaksi. Rekrytoinnin lentoreserviupseerikurssille hoitaa pääasiassa Ilmavoimat. Helikopteripataljoonan rekrytointi tapahtuukin näiltä osin Ilmavoimien siivellä (kuvio 1). Tästä syystä tutkimusaineistoa kerättiin rekrytoinnin kohteilta, lentoreserviupseerikurssilaisilta. Lennonopettajia haastateltiin, jotta tutkimukseen saataisiin organisaatiollista näkökulmaa rekrytointiin. Samalla pystyttäisiin etsimään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia käsityksistä, uskomuksista ja niistä muodostuneista merkityksistä.

Tutkimuksen viitekehys muodostuu kolmesta kokonaisuudesta, jotka on kuvattu kuviossa 1 eri värein: aineiston kerääminen informanttijoukoilta (valkoinen), pääasialliset rekrytointikanavat (vihreä) sekä rekrytointi ja siitä muodostuvat käsitykset (musta).



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys.

1.3. Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tehtävänä on kartoittaa ja selittää niitä näkemyksiä, joita lentoreserviupseerikurssilaisilla ja lennonopettajilla on Helikopteripataljoonan rekrytoinnista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, voiko Helikopteripataljoona kehittää rekrytointiaan, ja jos voi, niin miten. Tämä muodostuikin tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi. Siitä juontui alatutkimuskysymyksiä, jotka tukevat päätutkimuskysymystä.

Päätutkimuskysymys:

1. Miten Helikopteripataljoona voi kehittää ohjaajien rekrytointia lentoreserviupseerikurssilta kadettikouluun?

Alatutkimuskysymykset:

1. Mitkä ovat Maavoimien helikopteriohjaajaopintosuunnan hakijamäärät vuosina 2016-2021?
2. Millaisia käsityksiä alkeislentokoulutukseen osallistuvilla helikopterilentäjillä ja lentoreserviupseerikurssilaisilla on Helikopteripataljoonan rekrytoinnista?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat lentoreserviupseerikurssilaisten jatkokoulutushakeutumispäätökseen?

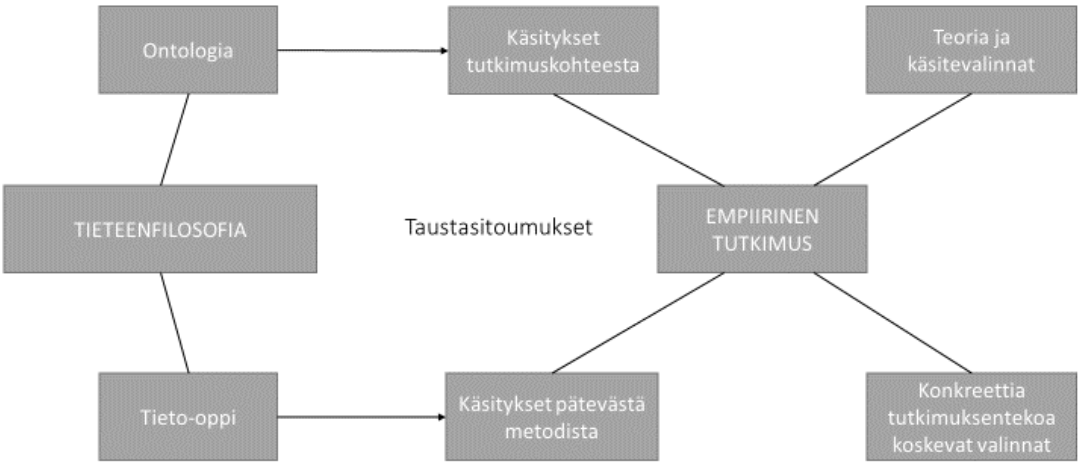
1.4. Tieteenfilosofinen pohdinta

Tieteenfilosofisen metodin ytimenä tieteenfilosofiassa on tiedettä koskevien käsitysten kriittinen arviointi. Tieteellisen tutkimuksen ja tiedon kuvaamisen lisäksi tieteenfilosofia pyrkii esittämään, mitä tiede voisi olla ja millaista sen pitäisi olla. Samanaikaisesti tieteenfilosofia ottaa huomioon empiirisen tieteentutkimuksen tulokset. Tieteenfilosofian yleisessä osassa tutkitaan kysymyksiä, jotka saattavat olla yhteisiä kaikille tieteenaloille. Yleinen tieteenfilosofia liittyy läheisesti tieto-oppiin, jossa tutkitaan tiedon saavuttamisen mahdollisuuksia ja edellytyksiä, tiedon lajeja, luotettavuutta ja varmuutta sekä logiikkaa, joka tutkii muodollisesti pätevän päättelyn sääntöjä. (Haaparanta 2016, 139–140.) Miten voimme tietää, mikä tekee uskomuksista oikeutettuja? Tässä tutkimuksessa tietona pidettiin muun muassa sitä, mitä haastateltavat tiesivät Helikopteripataljoonasta ja sen rekrytoinnista. Onko se tietoa vai mielipide, oikeaa vai väärää tietoa? Mitä tieto on? Tieto-oppi on yksi filosofian ydinalueista ja se tutkii tietoa ja uskomusten

oikeutusta. Klassisen määritelmän mukaan tieto on tosi perusteltu uskomus. (Filosofia, 16.12.2020.)

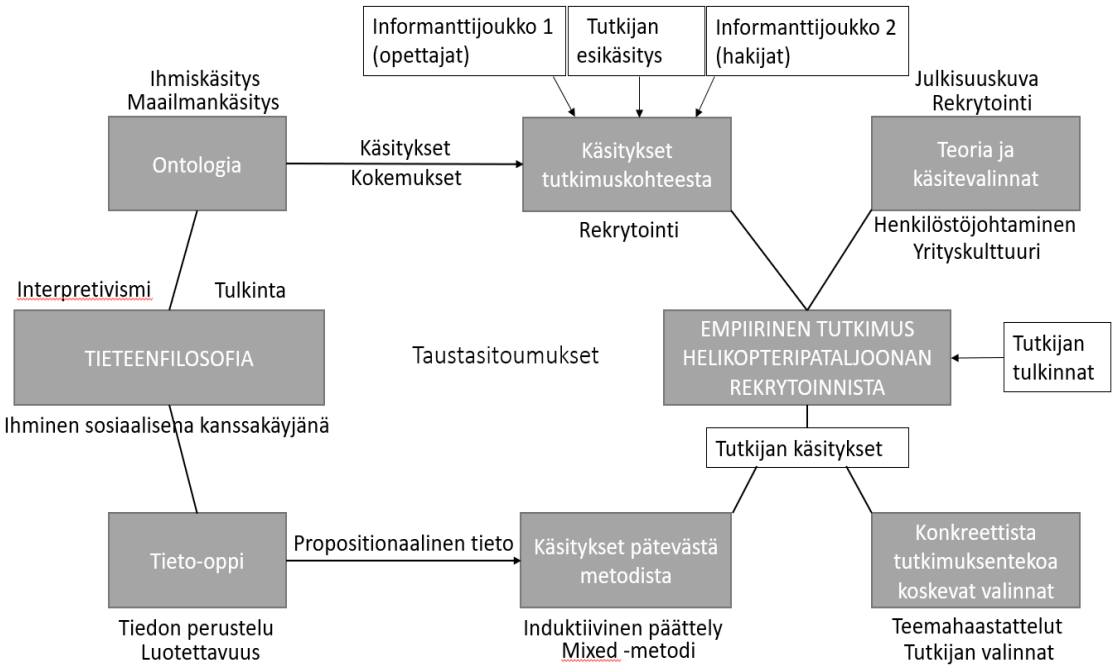
Tutkimustyötään aloittelevien kohdalla pidetään tärkeänä sitä, että ymmärretään tutkimuksen filosofiset lähtökohdat. Tämä mahdollistaa erilaisten tutkimuksellisten ratkaisujen ymmärtämisen sekä niiden perustelemisen. Lisäksi tieteenfilosofian ymmärtäminen auttaa jäsentelemään esimerkiksi määrällisen ja laadullisen tutkimuksen eroja. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 125.) Ontologiset ja epistemologiset käsitykset ovat tutkimuksen kannalta oleellisia, mutta myös ongelmallisia. Ontologiassa on kyse siitä, minkälaiseksi tutkimuskohde syvemmin käsitetään. Ontologiset ratkaisut ovat siinä mielessä ongelmallisia, että pidämme monia asioita itsestäänselvyyksinä. Kun tutkimuskohteena on ihminen, on ontologisen erittelyn kohteena ihmiskäsitys. Kun kohteena on maailma kokonaisuudessaan, puhumme maailmankäsityksestä. Epistemologiassa eli tieto-opillisessa tarkastelussa käsitykset koskevat tiedostamisen ja tiedonsaannin ongelmia. Voidaan esimerkiksi pohtia, millä metodilla voidaan parhaalla tavalla lähestyä tutkimuskohdetta. Jokapäiväisessä toiminnassa toimimme ajatustottumustemme mukaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 126.)

Tässä tutkimuksessa tutkijalla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta eli Helikopteripataljoonan rekrytoinnista. Tutkija on itse ollut lentoreserviupseerikurssilla vuonna 2011 ja mukana rekrytointipäivissä useampana vuonna sen jälkeen. Tämä edesauttoi ymmärtämään maailmaa, jossa tutkittavat tekivät havaintoja ja päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Esimerkiksi haastatteluteemojen muodostumista ohjasivat tutkijan esikäsitys ja omat kokemukset aiheesta. Voidaankin pohtia, ovatko teemat näin ollen harhaanjohtavia ja ohjaavatko ne haastattelujen kulkua väärään suuntaan kadottaen haastateltavan subjektiivisuuden aiheesta. Toisaalta haastattelu on moneen muuhun menetelmään verrattuna anteeksiantava menetelmä kysymyksenasettelun näkökulmasta. Alla olevassa kuviossa näkyy Hirsjärven (2007, 127) ontologian ja epistemologian suhde empiiriseen tutkimukseen.



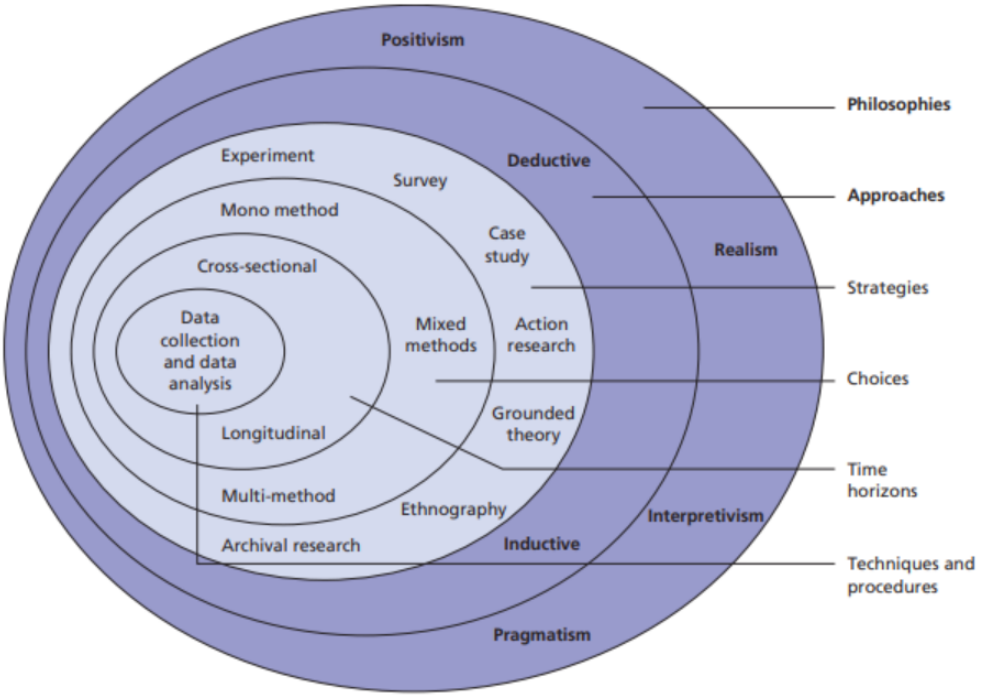
Kuvio 2. Empiirinen tutkimus ja taustasitoumukset (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 127).

Kuvio 2 selventää hyvin tieteenfilosofian roolia tutkimuksessa. Ontologian kautta tarkastellaan käsityksiä tutkimuskohteesta eli tässä tutkimuksessa lentoreserviupseerikurssilaisia. Tieto-opista eli epistemologiasta johdetaan käsityksiä pätevästä metodista tutkimuksen toteuttamiseen. Nämä taas linkittyvät suoraan empiiriseen tutkimukseen, joka täydentyy teoria- ja käsitevalinnoilla sekä konkretialla siitä, mitä valintoja tutkimusta tehdessä tehdään. Tästä on johdettavissa se päätelmä, että tutkimuksen kulkuun vaikuttavat monet tutkijan omat valinnat ja käsitykset. Valintojen ja käsitysten tulisi olla tieteellisen ja tieteenfilosofisen tarkastelun kestäviä. Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) on täydennetty kuviota 2 tähän tutkimukseen valituilla metodeilla ja valinnoilla sekä niitä ohjaavilla tausta-ajatuksilla ja teorioilla.



Kuvio 3. Empiirinen tutkimus ja taustasitoumukset tutkimuksessa Helikopteripataljoonan rekrytoinnista.

Seuraavaksi esitellään tämän tutkimuksen tutkimusfilosofiset lähtökohdat. Tutkimusfilosofisia suuntauksia ovat kuvion 4 mukaisesti positivismi, realismi, tulkinnallisuus (interpretivismi) sekä pragmatismi. Tutkimusfilosofia sisältää tärkeitä oletuksia siitä, miten tutkija näkee maailman. Tähän tutkimukseen valikoitui tutkimusfilosofiaksi tulkinta (interpretivismi). Sen perimmäinen tarkoitus on tutkia ihmisten välisiä eroja sosiaalisina toimijoina. Jotkut kriitikot ovat sitä mieltä, että sosiaalinen maailma on liian monimutkainen, jotta se voitaisiin teorioida spesifeillä ”laeilla” kuten luonnontieteissä. Siksi tulkinnallisuuden näkökulmasta on tärkeää ymmärtää ihmisten välisiä eroja sosiaalisina toimijoina. Tämä korostaa sitä eroa, mikä tutkimuksessa on otettava huomioon, kun tehdään tutkimusta ihmisten kanssa koneiden sijaan. (Saunders ym. 2009, 116.) Tässä tutkimuksessa on kyse juuri tulkinnallisesta, tutkimusfilosofisesta lähtökohdasta, sillä aineisto kerätään lentoreserviupseerikurssilaisilta ja lennonopettajilta, joista jokainen yksilö on kokenut rekrytoinnin omalla uniikilla tavallaan. Tämä on otettava huomioon aineistoa analysoitaessa ja tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta, eli pohdittaessa sitä, ovatko saatu tieto ja siitä tehdyt johtopäätökset luotettavia. Kuvio 4 (Saunders, Lewis & Thornhill 2009, 108) esittää tutkimusfilosofiat ja lähestymiskulmat kokonaisuudessaan.



Kuvio 4: Understanding research philosophies and approaches (Saunders ym. 2009, 108).

Seuraava taso kuviossa 4 on tutkimuslähestymistapa. Tieteelliseen tutkimukseen tarvitaan aina teoria. Se, miten laajasti teoria ohjaa tutkimuksen edistymistä missäkin vaiheessa vaihtelee. Tähän on olemassa kaksi lähestymistapaa: deduktiivinen ja induktiivinen. Deduktiivisessa lähestymistavassa valitaan ja kehitetään ensin teoria ja hypoteesit ja valitaan tutkimusote, jolla testataan teorian pohjalta laaditut hypoteesit. Induktiivisessa lähestymistavassa kerätään ensin tutkimusaineisto, jonka pohjalta kehitetään teoria tutkimusaineiston analyysin pohjalta. Induktiivisen lähestymistavan etuna on se, että etukäteen valittu teoria ei ohjaa liiaksi tutkimuksen kulkua ja aineiston analyysia. Tämä lähestymistapa on niin ikään ennakkoluulottomampi ja mahdollistaa aineiston monisyisemmän analysoinnin ja tulkinnan. Induktiivisessa lähestymistavassa voidaan saada ymmärrys siitä, mikä on ihmisten merkitys tapahtumiin, tarvitaan vähemmän yleistämistä, tutkija on osa tutkimusprosessia ja kerätään laadullista dataa analysoitavaksi. Induktiivinen tapa vie usein enemmän aikaa ja saattaa johtaa siihen, että kerätty data ja kehitetty teoria eivät ole johdonmukaisia. Monesti tutkimus kuitenkin yhdistää näitä kahta ääripäätä, joita yhdistämällä päästään hyviin tuloksiin. (Saunders ym. 2009, 124–127.) Tässä tutkimuksessa perehdyttiin ensin rekrytointikirjallisuuteen, jotta saatiin käsitys rekrytoinnin tutkimuskentästä sekä siitä, mitä rekrytointi on ja mihin sillä pyritään. Kirjallisuuskatsauksessa huomattiin, että rekrytoinnista ei ole olemassa varsinaisia teorioita, jollaisia on tehty esimerkiksi

paljon tutkituilla johtamisen, luonnontieteen ja lääketieteen tutkimuskentillä. Tästä syystä tähän tutkimukseen valikoitui induktiivispainotteinen lähestymistapa, jonka pohjalta voitiin tarkastella, linkittyivätkö rekrytoinnin näkökulmasta tehdyt haastattelut johonkin suurempaan kokonaisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin. Tämä lähestymistapa oli siis eräänlainen hybridimalli deduktiivisesta ja induktiivisesta lähestymismallista.

Kuviossa 4 tutkimusotteiksi esitellään kokeellinen-, survey-, tapaus-, toiminta-, aineistolähtöinen-, etnografinen sekä arkistotutkimus. Tässä tutkimuksessa käytettiin pääasiassa kokeellista tutkimusotetta. Kokeellisen tutkimusotteen perimmäinen tarkoitus on tutkia seuraussuhteita; vaikuttaako yhden riippumattoman muuttujan muuttuminen toiseen muuttujaan. Yksinkertaisimmillaan kokeellinen tutkimus tutkii, onko kahden muuttujan välillä olemassa yhteyttä. Kokeellisessa tutkimuksessa tyypillisiä tutkimuskysymyksiä ovat ’miten’ ja ’miksi’. (Saunders ym. 2009, 142.) Tässä tutkimuksessa on myös tapaustutkimuksellisia piirteitä. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta, jota tutkitaan yhteydessä sen luonnolliseen ympäristöön. Tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi 2007, 131.) Tässä tutkimuksessa kysyttiin, miten Helikopteripataljoona voi kehittää rekrytointiaan. Haastattelukysymykset pohjautuivat kysymyksiin ’miten’ ja ’miksi’. Kokeellinen osuus toteutettiin haastatteluilla ja aineisto analysoitiin tarkastellen merkityksiä ja seuraussuhteita.

Tutkittava data voidaan kerätä mono-, mixed- tai multimetodilla. Tässä tutkimuksessa data kerättiin laadullisella menetelmällä, haastatteluilla. Tutkimusta tehdessä tärkeä kysymys on, kuinka pitkällä ajalla ilmiötä halutaan tutkia. Halutaanko, että tutkimus on katsaus sen hetkisestä tilanteesta vai pitkän aikavälin tarkastelu kyseisestä ilmiöstä. Vastaus riippuu aina tutkimuskysymyksestä. Yhden hetken tarkastelusta puhuttaessa käytetään termiä tapaustutkimus (cross-sectional research). Pitkällä aikavälillä tehdyssä tarkastelussa ja tutkimuksessa on kyse pitkittäistutkimuksesta (longitudinal). (Saunders ym. 2009, 154–155.) Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin rekrytoinnin tilaa vuonna 2021, eli tutkimuksen aikahorisontista puhutaan tapaustutkimuksena. Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin fenomenografiaa. Se pohjautuu fenomenologiaan, joka on tieteenfilosofian haara. Fenomenologia on kiinnostunut ilmiöistä ja ilmiöiden tulkitsemisesta. (Metsämuuronen 2008, 18.) Kuvion 4 sisin ympyrä eli aineiston kerääminen ja analysointi käsitellään tarkemmin tutkimuksen toteutusta käsittelevässä luvussa.

2. REKRYTOINTI

2.1. Aikaisemmat tutkimukset

2.1.1. Rekrytoinnin tutkimus Suomessa ja ulkomailla

Henkilöstö on yksi liiketoiminnan kulmakivistä ja henkilöstövarat tulee ottaa voimakkaasti mukaan yrityksen strategiseen keskusteluun. Sama koskee rekrytointia. (Hautala 2010, 9.) Rekrytoinnista on maailmanlaajuisesti tehty paljon tutkimuksia. Aiemmin todettiin, että rekrytointi on oleellinen osa yrityksen tuottavuutta pitkällä tähtäimellä. Tällä saralla on varmasti vielä tutkittavaa ja kehitettävää. Monet tutkimuksista linkittyvät työnantajamielikuvaan ja yrityskulttuuriin. Monet suomalaisista tutkimuksista ovat tapaustutkimuksia, joissa tutkitaan jonkin tietyn organisaation rekrytoinnin tilaa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan Helikopteripataljoonan rekrytoinnin nykytilaa.

Rekrytoinnin tutkimuksen kehittämisessä tulisi muiden näkökulmien ohella keskittyä siihen, mitä hakijat toivovat työpaikalta ja sen rekrytoinnilta. Yhdysvaltain Maavoimien henkilöstöpäällikkö kenraali James McConville toteaa, että nuoret hakijat toivovat työpaikalta merkityksen tunnetta. Merkityksellisyys motivoi hakemaan ja sitoutumaan, kun hakija kokee kuuluvansa johonkin suurempaan kokonaisuuteen ja ryhmään. Yhdysvaltojen maavoimat epäonnistuivat rekrytointitavoitteessaan 2018. Tämän seurauksena he aloittivat rekrytoinnin monipuolistamisen ja tasavertaistamisen siten, että sukupuolen lisäksi kiinnitettäisiin huomiota siihen, että rekrytointi tavoittaisi useampia ihmisiä riippumatta näiden etnisestä taustasta, elämänkokemuksesta ja maantieteellisestä sijainnista. Toimenpiteet tuottivat tulosta. (Tan 2020, 22–23.) Tämän tutkimuksen aineistoissa nousi esille työn merkityksellisyyden kokeminen. Voidaan kysyä, pitäisikö myös Suomen armeijassa kehittää rekrytoinnin ja kutsuntojen monipuolistamista, jotta ne saavuttaisivat suuremman ja monipuolisemman ihmisjoukon.

Armeijan rekrytoinnin kehittämistä on tarkasteltu myös siitä näkökulmasta, minkälainen valtio rekrytointia toteuttaa. Pienten ja keskisuurten armeijoiden omaavien demokraattisten eurooppalaisten valtioiden on todettu omaavan niin paljon samanlaisia piirteitä, että myös tehokkaalla ja onnistuneella rekrytoinnilla on yhteisiä piirteitä. Väestön ikääntymisen myötä esimerkiksi poliisilla ja puolustusvoimilla saattaa olla tulevaisuudessa ongelmia rekrytoida riittävästi henkilöstöä. Lisäksi suhteellisen rauhanomaisessa turvallisuustilanteessa olevassa Euroopassa on kohtuuttoman kallista ylläpitää suurta jatkuvasti valmiudessa olevaa armeijaa,

kun resursseja tarvitaan samanaikaisesti siviiliyhteiskunnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Näin ollen suositellaan, että siviiliyhteiskunta- ja sotilasrakenteet olisivat mahdollisimman tehokkaasti kytköksissä toisiinsa. Tämä voisi näkyä esimerkiksi armeijakoulutuksen hyödynnettävyydessä siviiliyhteiskunnassa ja tämän tuominen esille jo rekrytoinnissa. Lisäksi suuren korkeasti koulutettujen ammattilaisten joukon pitäminen armeijassa nähtiin yhteiskunnallisesti kalliina verrattuna reserviarmeijaan, jossa reserviläiset työskentelevät yhteiskunnan pyörittämiseksi sotatoimien ulkopuolella. (Usiak & Gorner 2018, 199, 212–213.)

Meera Shanker (2019) julkaisi tutkimukseensa perustuvan artikkelin rekrytointiprosessista ja sen vaikutuksista kaupallisten lentäjien sitouttamiseen Intian ilmailualalla. Tähän tutkivaan ja kuvailevaan tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan 225 lentäjää useista eri intialaisista lentoyhtiöistä. Tavoitteena oli ymmärtää lentoyhtiöiden käytössä olevia työkaluja liittyen lentäjien rekrytointiin sekä valinta- ja sitouttamisstrategioihin ja sitä, miten lentäjät suhtautuvat näihin rekrytointikäytäntöihin. Aineisto analysoitiin faktori-, Pearsonin korrelaatio- sekä regressioanalyysin avulla. Tutkimuksen tulokset osoittivat viisi päätekijää, jotka vaikuttavat valintaan ja sitoutumiseen: rohkaiseva ja työntekijäystävällinen rekrytointipolitiikka, ulkoisten tekijöiden vaikutus, organisaation sisäiset tekijät, työnantajakuva sekä itsensä kehittämismahdollisuudet. Vastaavasti sitouttamisstrategioilla oli neljä päätekijää: positiivinen työkulttuuri, mahdollisuudet yksilölliseen kasvamiseen, palkkausjärjestelmä sekä yksilöllinen saavuttaminen uralla. Onnistuneen rekrytoinnin todettiin korreloineen onnistuneen sitouttamisen kanssa. Tutkimus on tärkeä, sillä se auttaa ilmailusektoria kehittämään rekrytointi- ja sitouttamispolitiikkaansa auttaakseen työntekijöitä kestämään paremmin työn kovaa kulutusta. (Shanker 2019, 736, 747.) Tässä tutkimuksessa tehdyissä haastatteluissa nostettiin tarkastelun kohteeksi samoja teemoja. Tutkimuksen analyysissa merkityskategoriat olivat myös osittain yhteensopivia tämän tutkimuksen tulosten kanssa.

Kallio (2010) tutki pro gradu -tutkielmassaan työnantajakuvan merkitystä rekrytoinnissa. Tutkimuksen näkökulmana oli julkisen ja yksityisen sektorin vertailu ja aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Kallio toteaa, että työnantajakuva on noussut yhdeksi organisaatioiden merkittäväksi painopistealueeksi. Työnantajien suhtautuminen työmarkkinoilla toimimiseen on muuttunut siten, että työnantajat kilpailevat tarjoamillaan mahdollisuuksilla ja pyrkivät myymään itseään työnhakijoille. Hyvät työntekijät ovat organisaatioiden toiminnan perusta. Heidän palkkaamisekseen tarvitaan suunnitelmallista rekrytointia sekä houkutteleva työnantajakuva. Yleisesti ottaen todetaan, että rekrytoinnilla on merkittävä rooli työnantajakuvan muodostu-

misessa. Kallion mukaan julkinen ja yksityinen sektori ovat tasavertaisia toimijoita työntekijöiden markkinoilla. Suurimmat erot ilmenevät siinä, kuinka innovatiivisesti työnantajakuvaa kehitetään ja siinä, kuinka mahdollisuuksia ja resursseja käytetään. Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla työnantajakuvaa pidettiin tärkeänä rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta. (Kallio 2010, 7–10, 85.)

Kallio (2010, 92) toteaa myös, että julkisen sektorin työnantajat tiedostavat yhteiskunnallisen tehtävänsä hoitamisesta johtuvan näkyvyyden julkisuudessa ja näin ollen tiedostavat oman vetovoimanansa työantajana. Julkinen ja yksityinen sektori ovat lähestyneet toisiaan ja kilpailevat samoista työntekijöistä. Yllä esitetyt tutkimustulokset olivat mielenkiintoisia tämän tutkimuksen kannalta, sillä työnantajakuva oli yksi tämän tutkimuksen haastatteluteemoista. Suoranainen kilpailu hakijoista Ilmavoimien, Maavoimien ja Rajavartiolaitoksen välillä ei liene maanpuolustuksellinen etu. Lisäksi voidaan pohtia Ilmavoimien, Maavoimien ja Rajavartiolaitoksen välisen kilpailun tarpeellisuutta tarkasteltaessa sitä, ovatko ne riittävän vetovoimaisia työnantajia siviiliyrityksiin verrattuna.

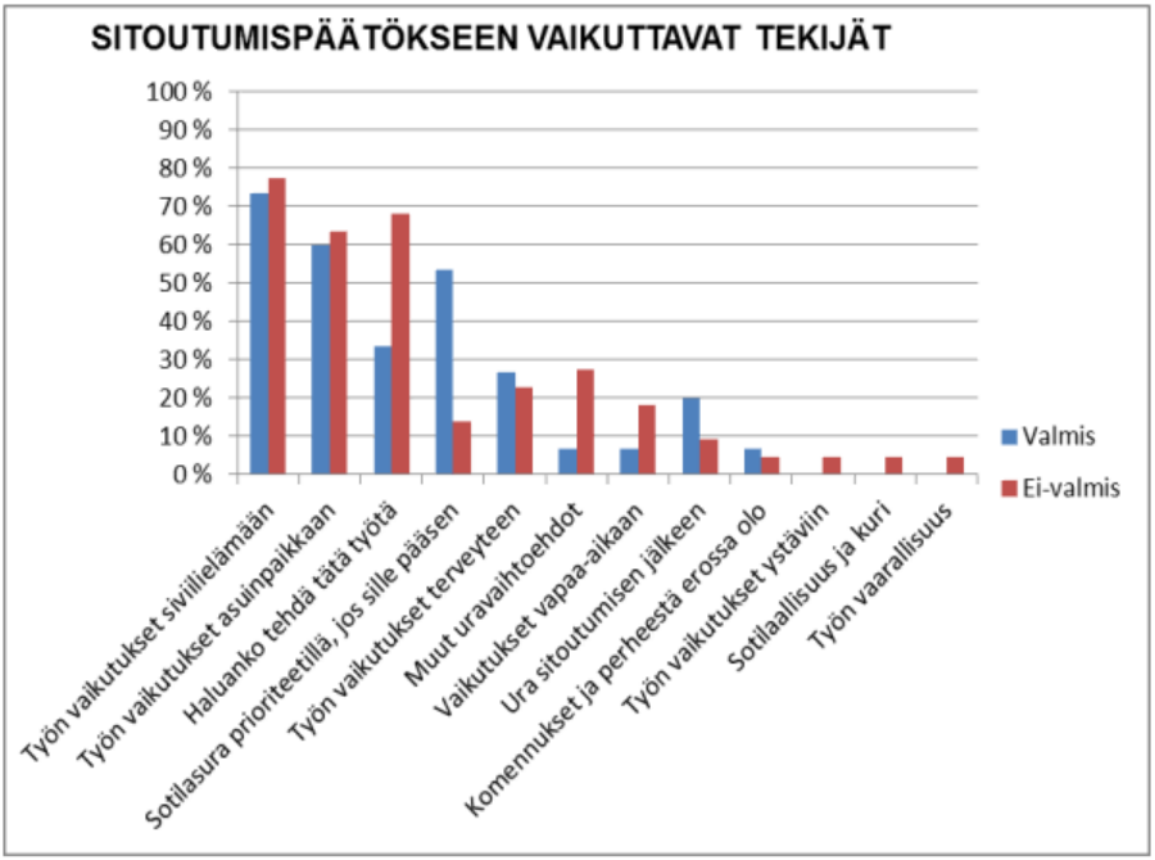
Syvänen (2020) on työnantajakuvasta samoilla linjoilla Kallion kanssa. Hän tutki pro gradu -tutkielmassaan sitä, mitkä tekijät vaikuttavat työnhakijan hakupäätökseen sekä organisaatiosta jäävään mielikuvaan. Tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Selvisi, että henkilöt etsivät työnhakupäätöksen tueksi monista eri lähteistä tietoa organisaatiosta. Tuttavien kertomilla näkemyksillä oli suurempi merkitys kuin organisaation omalla viestinnällä. Voidaan todeta, että työnantajamielikuvaa luodaan päivittäisessä johtamistyössä. Työpaikkailmoituksissa toivottiin pääkohtien olevan selkeästi esillä, mutta tarvittaessa organisaatiosta tulisi saada paljonkin informaatiota. Yhteydenpitoa organisaation taholta toivottiin rekrytointiprosessin aikana paljon. Runsas yhteydenpito jätti positiivisen mielikuvan organisaatiosta, vaikkei hakija olisikaan tullut valituksi. (Syvänen 2020, 5, 78–79.) Nämä ovat tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia tutkimustuloksia, jotka antavat aihetta pohtia, antaako Helikopteripataljoona itsestään riittävästi tietoa ulospäin. Riittävän informaation saaminen on kuitenkin tieteellisen tutkimuksen valossa yksi valintapäätöksen taustalla vaikuttavista tekijöistä. Tämä nousi myös haastatteluissa yhdeksi teemaksi.

2.1.2. Lentäjien rekrytointi Puolustusvoimissa

Ilmavoimien rekrytoinnista on tehty useita tutkimuksia, samoin rekrytoinnista yleisesti ottaen. Ilmavoimien tutkimuksia on tehty sekä Lentoreserviupseerikurssille hakeutumisesta että Lentoreserviupseerikurssilta hakeutumisesta Maanpuolustuskorkeakouluun. Johdannossa todettiin, että helikopterilentäjien sitouttaminen ja kontrolloitu siirtyminen valtiollisten toimijoiden kesken on tarpeellista ja ajankohtaista. Lentäjien rekrytointi ja sitouttaminen ovat ajankohtainen aihe myös muualla maailmassa. Yhdysvaltojen armeijan Eversti Mike LoFortin, Patrickin Ilmavoimien tukikohdan Rescue Wing Operations Group -osaston komentaja, toteaa että lentäjistä on pulaa, koska siviiliyhtiöt kilpailevat armeijan kanssa samoista henkilöistä. Ongelmaan on reagoitu rekrytoinnilla ja sitouttamistoimenpiteillä, esimerkiksi mahdollistamalla paluu Ilmavoimiin kaupalliselta puolelta, eli reserviin jäämisestä ja sieltä paluusta on tehty joustavampaa. (Grimes 2017, 7.) Yhdysvaltain armeijan reservijärjestelmä on erilainen kuin Suomessa, joten ongelmiin ei voida reagoida samalla tavoin. Itse ilmiö on kuitenkin yhteneväinen.

Sirola (2015) teki Pro gradu–tutkielman lentoreserviupseerikurssilla palvelevien nuorten käsityksistä Puolustusvoimien jatkolentokoulutukseen hakeutumisesta. Tutkielman keskiössä ei ole rekrytointi, vaan käsitykset sotilaslentäjän ammattiin sitoutumisesta ja jatkolentokoulutukseen hakeutumiseen liittyvästä päätöksenteosta. Rekrytointi kuitenkin linkittyy päätöksentekoon ja tässä tapauksessa lopputulokseen siitä, päätyykö hakija sitoutumaan sotilaslentäjän ammattiin. Lisäksi tutkimuksen toteutustavassa on paljon yhtäläisyyksiä tähän tutkimukseen. Tutkittava kohde oli lentoreserviupseerikurssi 89 ja aineisto kerättiin avoimella kyselylomakkeella. Keskeinen tulos, joka koskettaa myös tätä tutkimusta, oli se, että kurssin alkuvaiheessa noin kaksi kolmasosaa kurssilaisista ei ollut valmiita sitoutumaan. Kuitenkin lähes jokainen vastaajista oli vastannut olevansa valmis sitoutumispäätökseen, kunhan tietoisuus sotilaslentäjän ammatista lisääntyy. Suurimmiksi yksittäisiksi ongelmakohdiksi sitoutumispäätöstä tehdessä koettiin siirtovelvollisuus ja sitoutumispakko. (Sirola 2015, 1, 39, 75.) Mainitut aiheet nousivat tästä syystä tämän tutkimuksen haastattelukysymyksiksi.

Sirolan (2015) tutkimus vahvistaa tämän tutkimuksen hypoteesia siitä, että tietoisuuden lisääminen lisää myös hakeutumista rekrytoivalle alalle. Lisäksi siirtovelvollisuus on uran aikana vähäisempää Helikopteripataljoonassa kuin Ilmavoimissa. Alla on Sirolan (2015) tutkimuksesta havainnollistava kuva siitä, mitkä tekijät vaikuttivat kohdejoukon sitoutumispäätökseen.



Kuvio 5: Sitoutumispäätöksentekoon vaikuttavat tekijät lentoreserviupseerikurssilla 89 (Sirola 2015, 67).

Siniset tarkoittavat henkilöitä, jotka ovat valmiita tekemään sitoutumispäätöksen ja punaiset henkilöitä, jotka eivät ole valmiita tekemään sitoutumispäätöstä. Molemmissa ryhmissä korostuvat työn vaikutukset asuinpaikkaan. Tämä tutkimus pureutuu tähän kategoriaan tarkemmin Helikopteripataljoonan rekrytointia tarkasteltaessa. Lisäksi sitoutumattomilla korostuu kategoria; *haluanko tehdä tätä työtä.* Tämä tutkimus selvittääkin sitä, johtuuko edellä mainitun kategorian merkittävyys siitä, ettei työstä saatu riittävästi tietoa ennen valintapäätöksen tekemistä.

Weijo (2017) tutki Ilmavoimien rekrytointia sosiaalisen median näkökulmasta tutkielmassaan Sosiaalinen media Ilmavoimien lentäjien rekrytoinnin työkaluna. Tutkimusjoukkona oli lentoreserviupseerikurssi 91:n kymmenen varusmiestä, jotka oli valittu satunnaisella otannalla. Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla ja se analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Tutkimustulokset osoittavat, että sosiaalinen media on nykynuorille tärkeä yhteisöviestintäväline. Tutkimustulosten mukaan Ilmavoimat käyttää oikeita sosiaalisen median kanavia ja on riittävän aktiivinen sosiaalisen median käyttäjä. Ilmavoimia mainostetaan HN-taisteluhävittäjä edellä,

vaikka todellisuudessa HN-taisteluhävittäjää päästään lentämään vasta kuuden vuoden koulutuksen jälkeen. Haastateltavat toivoivat näkevänsä julkaisuja myös alkeiskoulutuskone Vinkasta, joka on se konetyyppi, jolla lentokoulutus aloitetaan. Merkille pantavaa on myös se, että haastateltavien mukaan tärkeimmät rekrytointikanavat ovat sellaisia, joissa pääsee ihmisten kanssa henkilökohtaisesti kosketuksiin. Tällaisia ovat muun muassa messut, kouluesittelyt ja lentonäytökset. (Weijo 2017, 5, 11, 51, 56–59.) On huomattava, että Helikopteripataljoonan tai rajavartioston kalustoa ei mainittu tutkimuksessa, vaikka niitä hakeudutaan lentämään samaa reittiä pitkin. Tutkimuksesta saa vaikutelman, että nämä vaihtoehdot eivät ole hakijan mielessä vielä siinä vaiheessa, kun lentoreserviupseerikurssille hakeudutaan. Täten rekrytointi niille linjoille vaikuttaa tapahtuvan lähinnä lentoreserviupseerikurssin aikana. Tämä vahvistaa hypoteesia siitä, että Helikopteripataljoonan rekrytointipäivä on lentoreserviupseerikurssilaisille erittäin tärkeä.

Niinimäki (2009) tutki Pro gradu-tutkielmassaan Ilmavoimien erikoisjoukkojen rekrytoinnin ja markkinoinnin nykytilaa eli rekrytoinnin tehokkuutta Ilmavoimissa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys luotiin keräämällä tietoa rekrytointia ja markkinointia käsittelevästä kirjallisuudesta sekä asiantuntijahaastatteluista. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastatteluna ja aineisto analysoitiin fenomenografialla. Haastateltavat kerättiin lentoreserviupseerikurssilta, lentotekniliseltä aliupseerikurssilta sekä johtamisjärjestelmäalan varusmiesten joukosta. Niinimäen (2009) mukaan potentiaalisen hakijan keskeisin vaikuttava tekijä on läheisen esimerkki tai kannustus. Myös Ilmavoimien rekrytointistrategian todettiin olevan puutteellinen. (Niinimäki 2009, 2, 24–27, 55, 72.) Helikopteripataljoonan kohdalla ei välttämättä voida puhua rekrytointistrategiasta, sillä sen rekrytointitoiminta on huomattavasti pienempää. Helikopteripataljoonan rekrytointi näkyy lähinnä lentoreserviupseerikurssilaisille varusmiesaikana, ei juuri muille.

2.2. Rekrytointi käsitteenä

Rekrytointi on johtamista. Sana *rekrytointi* juontaa juurensa sotilasorganisaation värväämisestä. Ranskalainen *recruter* on suomennettu verbiksi rekrytoida. Rekrytointi -käsitteen juuret ovat siis sotilaallisessa toiminnassa, mutta termi on siirtynyt pysyvään käyttöön myös muissa organisaatioissa. Kilpailevia termejä ovat ”palkkaaminen” ja ”valitseminen”. Ensin mainittu on kuitenkin materiaaliseen suuntaan vivahtava ja siten kapeampi käsite kuin ”rekrytointi”. Kun taas puhutaan pelkästä valinnasta, antaa se kuvan mekaanisesta tapahtumasta, jonka sisältö jää ohueksi. Kun valinta syvennetään henkilövalintaan, pitää käsite sisällään kaiken olennaisen: tiettyyn tehtävään valitaan henkilö ja tehtävä on määritetty työsuhteeksi, jota sanktioivat lakiin

ja yleiseen käytäntöön liittyvät seikat. Rekrytointia pidetään yhtenä johtamisen osa-alueena. Johtamisesta on kirjoitettu lukemattomia teoksia ja tutkimuksia. On erilaisia johtamisfilosofioita, tapoja ja typologisointeja, joita voi hyödyntää päivittäisessä johtamisessa. Rekrytointia ei näiden yhteydessä kuitenkaan juuri käsitellä. Tähän voi olla syynä se, että rekrytointiin liittyvät tapahtumat ja menetelmät eivät ole merkittävästi kehittyneet ja muuttuneet viime vuosien aikana. (Markkanen 1999, 11–12, 38.)

Rekrytointi on prosessi. Siinä pyritään löytämään potentiaalisia yksilöitä työskentelemään organisaatioon ja rohkaistaan heitä hakemaan olemassa olevaan tai uuteen työtehtävään. Tämän prosessin aikana hakijoita tulee informoida kattavasti siitä, minkälaisia ominaisuuksia työtehtävän hoitaminen edellyttää sekä siitä, minkälaisia uramahdollisuuksia organisaatio pystyy työntekijöilleen tarjoamaan. Se, täytetäänkö tehtävä organisaation sisältä vai ulkoa, riippuu henkilöstön saatavuudesta, organisaation henkilöstöpolitiikasta sekä työn vaatimuksista. (Snell & Bohlander 2007, 172–173.)

Taitava ja työnsä osaava henkilöstö on yrityksen menestyksen avaintekijä. Rekrytoinnissa pyritään löytämään koulutukseltaan, työkokemukseltaan, tiedoiltaan, taidoiltaan ja persoonallisuudeltaan sopivia henkilöitä hoitamaan haluttu työ. Kun yritykseen haetaan työntekijöitä, on kyseessä rekrytointi. Työntekijän hankkiminen on monivaiheinen prosessi. Kun todetaan, että johonkin tehtävään tarvitaan uusi henkilö, määritellään millaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia työn tekeminen edellyttää. Seuraavaksi seulotaan hakemuksista sopivimmat hakijat ja kutsutaan heidät haastatteluun. Tässä yhteydessä voidaan tarkastaa hakijan taustatiedot ja olla yhteydessä mahdollisiin suosittelijoihin. Tämän jälkeen tehdään valinta ja ilmoitetaan hakijoille tulokset. Toimeen valitun työntekijän kanssa tehdään työsopimus ja hänet perehdytetään työyhteisöön ja työtehtäviin. Valinnan onnistumista arvioidaan usein seuraamalla työntekijän suoriutumista ja sopeutumista. Tätä varten työntekijä voi olla aluksi koeajalla. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2009, 99–100.)

Rekrytointi on viestintää. Yrityksen viestintä jaetaan tavallisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä tarkoittaa työyhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää toisaalta johdon ja työntekijöiden kesken ja toisaalta työntekijöiden, henkilöstöryhmien, osastojen ja toimintayksiköiden kesken. Ulkoinen viestintä tarkoittaa viestintää ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Parhaimmillaan yrityksen viestintä on sellaista, että se tukee ja välittää yrityksen missiota, visioita ja arvoja siten, että kaikki yrityksessä työskentelevät tietävät ja sisäistävät nämä. Tällöin

ne näkyvät tuotteiden laadussa, asiakaspalvelussa ja johtamisessa – ylipäätään kaikissa tilanteissa, joissa yrityksen työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään tai yrityksen ulkopuolelle. (Honkala ym. 2009, 8, 10–11.)

Sitoutuneet työntekijät eivät lähde yrityksestä niin todennäköisesti kuin sitoutumattomat työntekijät. Hyvien työntekijöiden houkuttelemiseksi yrityksen tulee rakentaa hyvä työnantajabrändi. Kun hyvä brändi houkuttelee hyvät työntekijät, pitävät he huolen asiakkaistaan ja näin rakentuu hyvänlaatuinen itseään ruokkiva henkilöstö- ja rekrytointistrategia. (Snell & Bohlander 2007, 174.) Puolustusvoimien konseptissa näinä asiakkaina voidaan pitää varusmiehiä, muita viranomaisia sekä Suomen kansalaisia. Tämä tarkastelu pätee myös Helikopteripataljoonaan. Rekrytointi on tärkeä osa henkilöstöpolitiikkaa. Kun oikeat hakijat saadaan kiinnostumaan ja hakemaan työpaikkaa oikeanlaisella ja avoimella rekrytoinnilla, saadaan henkilöstö sitoutumaan ja tekemään laadukasta työtä. Tämä taas rakentaa työnantajaimagoa paremmaksi ja saa jatkossakin oikeat ja osaavat ihmiset hakeutumaan alalle.

Rekrytointi on sitouttamista. Snell ja Bohlander (2007, 174–176) toteavat monien tutkimusten osoittavan, että rekrytoinnin lähde voi vaikuttaa työntekijän työssä suoriutumiseen niin isoissa kuin pienissä yrityksissä. Työntekijät, jotka rekrytoidaan suoraan yrityksen toimesta, pysyvät keskimäärin pidempään työpaikassa ja tekevät parempaa työtä kuin ne, jotka on rekrytoitu mainoksien tai työnvälittäjäfirmojen kautta. Hyvällä rekrytoinnilla on tietyt ominaispiirteet. On parempi onnistua heti ensimmäisellä yrittämällä. Esimerkiksi palvelualalla kannattaa palkata henkilö, jolla on ”tahto palvella” ja kouluttaa heidät työskentelemään tehokkaasti sen sijaan, että palkkaa henkilön, joka osaa asiansa, mutta jolle täytyy kouluttaa palvelemisen tahto. Lisäksi huolehtiva työpaikka on perustavanlaatuisen tärkeä työntekijän sitouttamiseksi. Työntekijän tulee työskennellessään tuntea olonsa turvalliseksi ja tervetulleeksi.

Rekrytointi on mahdollisuus. Vaahtion mukaan (2005, 11–12) uusi ihminen tuo mukanaan voimavaroja, inhimillistä pääomaa, osaamista ja potentiaalia. Hän tulee yritykseen kehittymään ja kehittämään sekä menestymään ja luomaan menestystä. Uudelta henkilöltä voi odottaa korkeaa motivaatiota, sillä hän on itse hakenut kyseistä paikkaa ja käynyt lävitse monivaiheisen rekrytointiprosessin. On tärkeä ymmärtää, että hyvä työntekijä on kuin magneetti, joka saa muita hyviä hakijoita hakeutumaan samaan työpaikkaan. Tämä luo työpaikalle aivan uutta houkuttelevuutta. Kun rekrytoidaan oikeat henkilöt ja sitoutetaan heidät oikealla tavalla, ei tulevaisuutta tarvitse pelätä.

Rekrytointi on markkinointia. Tänä päivänä työnantajan tulee olla houkutteleva, jotta potentiaalinen hakija päätyy hakemaan työtä, eli myös työpaikkailmoitus on markkinointia. (Salli & Takatalo, 25.) Helikopteripataljoonalla ei ole tällä hetkellä lentoreserviupseerikurssilaisille kohdistettua työpaikkailmoitusta. Olisi hyvä pohtia, olisiko tällaiselle kysyntää esimerkiksi ennen varsinaista rekrytointipäivää. Työpaikkailmoituksesta tulisi käydä nopeasti ilmi kaikki oleelliset asiat. Siinä kerrotaan esimerkiksi organisaation kulttuurista, missiosta, arvoista, mahdollisuuksista päästä kehittymään työssä, eduista ja muista vastaavista asioista, joilla erotutaan myönteisesti muista työnantajista. Hakijat päätyvät ilmoitusten äärelle yhä useammin mobiililaitteilla. Työtehtävää olisi hyvä kuvailla suorituspohjaisesti: mitä työtehtävä tarkoittaa konkreettisesti ja mistä normaali työpäivä koostuu. (Salli & Takatalo, 25–26.)

Rekrytointiin sisältyy riskejä. Kiireellä toteutettu rekrytointi moninkertaistaa virhemahdollisuuden. Pahimmillaan menetetään asiakkaita ja erehdykset saattavat koitua organisaatiolle kalliiksi. Taitamaton rekrytoija saattaa hetkessä pilata yrityksen maineen ja julkisuuskuvan. Rekrytointiprosessin toteuttaminen hallitusti onkin oma taitolajinsa, joka edellyttää ammattimaista otetta. Erityisesti isoimpien yritysten avainhenkilöiden rekrytoinnit saattavat päätyä median tarkasteltaviksi, jolloin yrityksen arvot nousevat yhteistyökumppaneiden, sidosryhmien ja suuren yleisön tietouteen. Rekrytointiongelmasta taas puhutaan siinä vaiheessa, kun työpaikkaa ei saada täytetyksi alalle tyypillisessä kohtuullisessa ajassa. Rekrytoinnille voi lisäksi olla monenlaisia taloudellisia, rakenteellisia ja lainsäädännöllisiä esteitä. Tällöin saattaa käydä esimerkiksi siten, että lisähenkilöstölle olisi tarvetta ja osaamista löytyisi, mutta taloudelliset voimavarat eivät mahdollista lisätyövoiman palkkaamista. (Vaahtio 2005, 12–13, 48.) Rekrytointi- ja sitouttamisongelmat ovat monimutkaisia, eikä niihin ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua. Perinteiset rekrytoinnin, valinnan ja sitouttamisen käytännöt eivät enää ole toimivia sotilashenkilöstön sitouttamiseksi ja vaadittavan valmiuden ylläpitämiseksi. Yleinen syy siihen, miksei sotilasuralle olla lähdetty tai jatkosopimusta olla tehty, on ulkoinen kilpailu työn tarjonnassa. Lisäsyitä siihen, miksi sotilasura ei ole ensimmäinen vaihtoehto uravalinnoissa, ovat rekrytoinnin laatu, elämänlaatu, palkka sekä perhesyyt. (NATO RTO Technical report, 09.12.2020.)

2.3. Rekrytointi työnantajakuvan peilikuvana

Historiallinen määritelmä työnantajakuvalle on ”työnantajan tarjoama paketti toiminnallisista, taloudellisista ja psykologisista eduista”. Työnantajakuva voidaan luokitella kolmeen eri luokkaan: sisäinen työnantajakuva, ulkoinen työnantajakuva sekä tulkittu ulkoinen työnantajakuva.

Tulkittu työnantajakuva liittyy työntekijän uskomuksiin muiden työntekijöiden käsityksestä kyseisestä organisaatiosta. Työntekijät vaikuttavat oman imagonsa rakentumiseen tästä syntyvän ikään kuin palautekierteen vuoksi. Tässä prosessissa syntyvä jatkuvassa muutoksessa oleva kuva, jonka jokainen työntekijä muodostaa, on niin sanottu tulkittu kuva. (Shaker & Nooruddin 2014, 160.) 1990-luvun puolivälissä nousi esille uusi brändäyksen konsepti – työnantajabrändi. Todettiin, että kaikki organisaatiot, jotka työllistävät ihmisiä, omaavat jonkinlaisen työntekijäbrändin halusivat he sitä tai eivät. Henkilöstöhallinnan näkökulmasta juuri työntekijäbrändi voi olla avaintekijä työvoimatavoitteiden ylläpitämisessä. Työntekijäkuvan kehittyminen on voimakkaasti sidoksissa yrityksen brändäysstrategiaan ja siihen, miten henkilöstöhallinta on omaksunut tämän brändäysstrategian. Larry Ellisonin mukaan sinun brändisi on se, mitä ihmiset puhuvat sinusta sen jälkeen, kun olet lähtenyt huoneesta. Työnantajakuva on sekoitus mielikuvaa, mainetta ja identiteettiä. (Robertson 2013, 2–3, 8.)

Työnantajakuva on subjektiivinen näkemys siitä, millainen organisaatio on työnantajana, eli minkälaiset ovat sen erityiset, keskeiset ja pysyvimmät piirteet työnantajana. Hyvällä työnantajakuvalla on suuri vaikutus rekrytoinnin onnistumiseen, sillä se vaikuttaa potentiaalisten rekrytoitavien haluun hakeutua työpaikkaan. (Pääesikunta 2019, 5–6.) Kun kilpaillaan parhaista osaajista, ratkaisevat yrityskuva, työntekijäkokemukset sekä työnantajabrändi. Yleensä sellaiset yritykset, joilla on vahva kuluttajabrändi, ovat työnhakijoiden tutkassa. Jos brändillä on positiivinen kaiku, se tekee yrityksestä vetovoimaisen. Brändi itsessään ei kuitenkaan kerro, onko kyseessä hyvä työpaikka. Siksi työnantajan tulee pohtia omaa työnantajamielikuvaansa ja sitä, miten se rakennetaan. (Kaijala 2016, 88.)

Työnantajakuvan muodostumisen on todettu olevan vuosi vuodelta tärkeämpää. Organisaatiot ymmärtävät enenevissä määrin, että niiden tulevaisuus on yhä voimakkaammin sidoksissa siihen, pystyvätkö ne houkuttelemaan, rekrytoimaan ja sitouttamaan halutunlaisia työntekijöitä. Ne organisaatiot menestyvät, jotka pystyvät tehokkaasti luomaan hyvän työpaikan kuvaa tuomalla esiin omia vahvuuksiaan niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi organisaation tulisi priorisoida työnantajabrändäys henkilöstöjohtamisstrategian keskiöön. On todettu, että houkutteleva työnantajakuva nostaa kyvykkäiden työntekijöiden, jotka pystyvät panoksellaan parantamaan organisaation tuottavuutta ja innovatiivisuutta, mielenkiintoa työskennellä kyseisessä organisaatiossa. (Figurska & Matuska 2013, 49.)

Henkilöstön rekrytoinnin kannalta on olennaista yrityksen vetovoima, joka on puolestaan sidoksissa yrityksen imagoon, liiketoiminnan tuloksellisuuteen ja ajankohtaan. Yksilöt luovat

yrityksen toiminnalle kasvot ja imagon. Tämä taas vaikuttaa siihen, minkälaisia hakijoita päätyy hakemaan kyseiseen yritykseen. (Markkanen 2002, 110–111.) Rekrytointi on olennainen osa työnantajamielikuvan rakentumista. Ihmiset tekevät johtopäätöksiä nopeasti, mikä näkyy myös rekrytointiprosessissa. Jos prosessi etenee hitaasti, syntyy hakijalle helposti mielikuva byrokraattisesta ja epädynaamisesta organisaatiosta. Tai jos joku rekrytointiin osallistuvista esimiehistä käyttäytyy epäammattimaisesti, voi hakija tehdä tämän perusteella koko organisaatiota koskevia johtopäätöksiä. Jokaisen rekrytointiprosessiin osallistuvan olisikin tärkeä muistaa oma vastuunsa työantajaimagon välittämisessä. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

Hyvällä maineella on yritysjohtajien mielestä erityisen suuri merkitys henkilöstölle. Hyvä maine vetää puoleensa parhaita osaajia, mutta vähintäänkin yhtä tärkeää on se, että hyvä maine sitouttaa. (Heinonen 2006, 44.) Kuten jo aiemmin todettiin, tulee rekrytoinnin olla rehellistä ja avointa. Epärealistisen työnantajakuvan luominen ei ole organisaation eikä työntekijän etu. Rekrytointitulosten optimoimiseksi tulisi työnantajan antaa realistinen kuva tulevasta työtehtävästä eli niin sanottu RJP (Realistic Job Preview). RJP tarjoaa hakijalle kattavan kuvan työn kaikista puolista, sekä hyvistä että huonoista. Usein pitäydytään työn positiivisten puolien esittelyssä. RJP sen sijaan saattaa tarjota käynnin työpaikan tiloissa ja mahdollistaa avoimen keskustelun myös negatiivisista puolista liittyen esimerkiksi terveyteen tai turvallisuuteen. Tämän lähestymistavan myötä organisaatio saa pitkällä aikavälillä sitoutuneemmat ja aikaansaavammat työntekijät, kun negatiivisia yllätyksiä tulee vähemmän. Useat tutkimukset osoittavat, että RJP-metodilla saavutetaan:

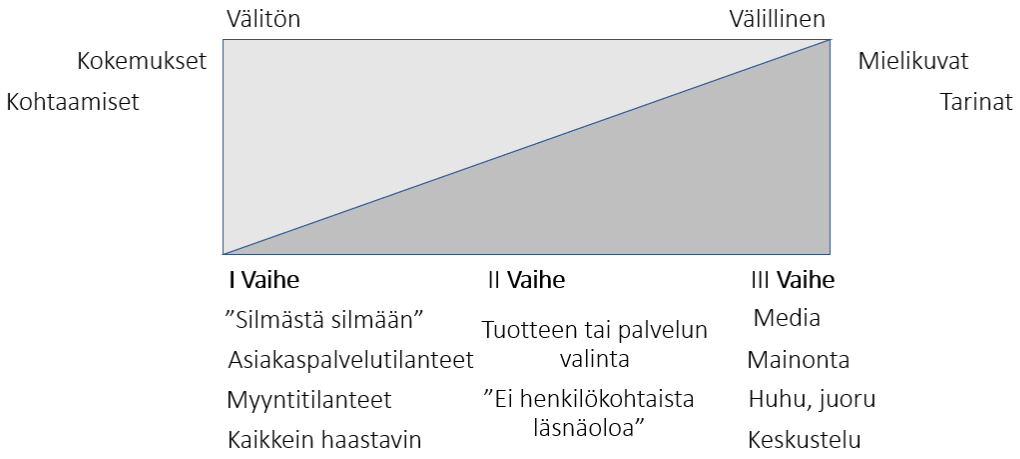
1. Parempi työtyytyväisyys
2. Parempi sitoutumisaste
3. Parempaa kommunikointia molemminpuolisen avoimuuden ja rehellisyyden ansiosta
4. Realistisemmat uratoiveet ja odotukset uralta. (Snell & Bohlander 2007, 184.)

Onnistunut rekrytointi lähtee siitä, että yrityksen maine on kunnossa. Kaikkien toimien tulee kestää kriittinen tarkastelu, eivätkä ulkoinen ja sisäinen viestintä saa olla keskenään ristiriidassa. Erityisesti passiivinen rekrytointi toimii pitkälti työnantajan maineen varassa. Joihinkin yrityksiin saattaa tulvia hakemuksia, vaikkei mihinkään positioon varsinaisesti haettaisi työntekijöitä. Hakeutumiseen vaikuttaa kaikki, mitä yrityksestä tiedetään. Erityisesti koulutetut ihmiset ottavat selvää yrityksestä ennen kuin hakevat työpaikkaa ja suostuvat rekrytoitaviksi. Ne, joilla on valinnanvaraa, valitsevat. Maineen rinnalla käytetään sanaa imago. Termiä ”image” alettiin käyttää Yhdysvalloissa 1950-luvulla ja sen käyttö levisi liike-elämästä nopeasti myös

muille elämänalueille. Yhdeksi syyksi on esitetty televisioiden yleistymistä: joltakin näyttäminen alkoi olla tärkeämpää kuin se, mitä oikeasti ollaan. Jos imago rakentuu mielikuvista, rakentuu maine puolestaan teoista. Tärkeäksi muodostuu se, minkä ihmiset uskovat todeksi ja todeksi koetaan se, mitä uskotaan. Maine sisältääkin sekä mielikuvat että kokemukset ja sen perusominaisuudet jakautuvat näin ollen kahtia: organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan maineeseen paitsi teoillaan, myös viestinnällään. Teot ja viestintä eivät kuitenkaan saa olla keskenään ristiriidassa. Kaiken pohjana on se, mitä tapahtuu, ei se, mitä kerrotaan. (Vaahtio 2005, 56–61.)

Maine on sidosryhmien organisaatiosta tekemä arvio, joka perustuu kokemuksiin ja mielikuviin. Maineen juuret ovat organisaation todellisessa toiminnassa. Maine on käsitteenä laajempi kuin brändi tai imago. Keskeinen ero maineen ja brändin välillä on, että brändi nähdään usein vain asiakkaisiin suuntautuvana ja asiakkaiden muodostamana käsitteenä. Maine puolestaan kattaa kaikki organisaation sidosryhmät. Maine syntyy kohtaamisissa, kun sidosryhmään kuuluva henkilö kohtaa yrityksen, tuotteen tai palvelun. Kohtaamiset voivat olla joko välittömiä tai välillisiä. Voimakkain mainetta rakentava kohtaaminen on asiakaspalvelutapahtuma, jossa asiakas kohdataan kasvotusten. Kun ihminen valitsee tuotteen kaupan hyllyltä, eikä tuotteen valmistaja ole paikalla, puhutaan toisen tason kohtaamisesta. Kolmannen tason kohtaamisessa yritys tai sen tuote ei ole suoraan läsnä – tällöin on kyse esimerkiksi mainoksesta tai lehti-ilmoituksesta. Uskottavinta markkinointia ovat kollegan tai ystävän kehut, jolloin kehuja laittaa oman maineensa peliin. Luotettavan ihmisen suusta on tullut tehokkain markkinoinnin väline. (Heinonen 2006, 26–28.) Helikopteripataljoonan rekrytointitilaisuus voidaan nähdä ensimmäisen tason kohtaamisena, asiakaspalvelutilanteena. Rekrytoitaville pitäisi saada hyvä kokemus ja mielikuva organisaatiosta siten, että toiminta on läpinäkyvää ja lupaukset lunastettavissa.

Maineen muodostumiseen vaikuttaa siis jokainen organisaatioon kuuluva työntekijä, joka rakentaa mainetta tahollaan joko hyvään tai huonoon suuntaan. Olennaista on, että yrityksen viestit ja toiminta ovat linjassa. Helpoin tie pilata yrityksen maine on luoda viestejä ja lupauksia, joita organisaatio ei pysty lunastamaan. (Heinonen 2006, 28.) Alla oleva kuvio havainnollistaa maineen muodostumista ja sen eri tasoja.



Kuvio 6. Maine syntyy kohtaamisissa (Heinonen 2006, 27).

Työnantajakuvan rakentumiseen vaikuttavat organisaation sisäiset lähettilät, jotka tuovat esille myönteisen työnantajaimagon merkitystä ja näyttävät omalla esimerkillään, miten sitä edistetään. Tämä on osa kulttuurin luomista. Sitä, kuinka näemme työnantajamme ja välitämme työnantajakuvaa eteenpäin. Rekrytointi voidaan nähdä mahdollisuutena uudistaa työnantajakuvaa ja sen tulisi tukea mielikuvaa siitä työantajaimagosta, jota yrityksestä halutaan välittää. Tässä yhteydessä on huomioitava sosiaalinen media, joka tulee olemaan niin sanottu pakko olla-ominaisuus jokaiselle yritykselle. Kahdessa vuodessa (2011-2013) printtimedian merkitys on laskenut 21 prosentista viiteen prosenttiin. Voidaan pohtia, toimivatko lehti-ilmoitukset enää brändin nostattajana vai antavatko ne organisaatiosta vanhahtavan kuvan. (Salli & Takatalo 2014, 43–44.) Haastatteluissa yhdeksi teemaksi nousivatkin juuri rekrytointikanavat.

2.4. Rekrytointi osana henkilöstöjohtamista ja yrityskulttuuria

Aikaisemmin todettiin, että rekrytointi on yksi strategisesti tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista, sillä rekrytoinnilla vaikutetaan yrityksen tulevaisuuteen halutun yrityskulttuurin saavuttamiseksi (Hautala 2010, 9). Näin ollen rekrytointi kytkeytyy yrityskulttuuriin ja voidaan luoda olettamus, että yrityskulttuuri on läsnä myös rekrytointitapahtumassa.

Organisaatiokulttuuri on noussut 30 vuodessa liikkeenjohdon näkökulmasta yhä tärkeämpään rooliin. Yrityksiä voidaan tyypillisesti jaotella esimerkiksi byrokraattisiin, hierarkkisiin, yrittäjähenkisiin, tulosorientoituneisiin, asiakassuuntautuneisiin, sisäänpäin kääntyneisiin ja oppiviin. Organisaatiokulttuuribuumin katsotaan käynnistyneen 1980-luvun alkupuolella, kun yhdysvaltalaiset Thomas Peters ja Robert Waterman julkaisivat tutkimuksensa kirjana *In Search*

of Excellence. Peters ja Waterman löysivät kahdeksan piirrettä, jotka tekevät yrityksestä menestyvän. Heidän viestinsä johtajille oli, että johtajien on laskeuduttava kulmahuoneistaan ihmisten pariin ja käytävä aitoa keskustelua työntekijöiden kanssa. (Heinonen 2006, 81.) Voidaan kysyä, tulisiko näiden piirteiden näkyä tämän päivän Puolustusvoimien johtamisessa, kun myös Puolustusvoimat joutuvat kilpailemaan hyvistä työntekijöistä.

Se, minkälaiseksi organisaation rekrytointi muodostuu ja miten se näyttäytyy, riippuu organisaatiokulttuurista. Edgar Schein on tutkinut organisaatiokulttuuria ja johtamista. Jos voidaan ymmärtää, mistä kulttuuri syntyy ja miten se kehittyy, voidaan käsittää jotain sellaista, mikä vallitsee ryhmien alitajunnassa ja vaikuttaa samalla voimakkaasti ryhmien toimintaan (Schein 2016, 15.) Tämä on tärkeää rekrytoinnin näkökulmasta, sillä rekrytointiin heijastuu organisaation kulttuuri eli muun muassa se, miten ja miksi ihmiset toimivat työpaikalla. Kulttuurin ymmärtäminen on tärkeää kolmesta syystä. Ensinnäkin organisaatiokulttuurit ovat erittäin näkyviä ja tuntuvia. Ilmiö on todellinen ja sillä on vaikutuksensa, puhuttiin sitten yhteiskunnasta, ammatista, organisaatiosta tai yksittäisestä kokouksesta. Toiseksi yksilöiden ja koko organisaation suoriutumista ja omaa organisaatiota koskevia tuntemuksia ei voida ymmärtää ottamatta huomioon yrityksen organisaatiokulttuuria. Joidenkin väitteiden mukaan kulttuuri voi määrätä organisaation tehokkuuden joko ”vahvuutensa” tai edustamansa ”tyypin” ansiosta. Kolmanneksi organisaatiokulttuuri on toisinaan ymmärretty käsitteenä väärin ja sekoitettu sellaisiin käsitteisiin kuin ”ilmapiiri”, ”filosofia”, ”ideologia” ja ”tyyli”. Jotta käsite voidaan ymmärtää oikein, on sitä käytettävä teorian kannalta oikealla tavalla. (Schein 1987, 41–42.)

Schein (1987, 24) toteaa, että termi ”kulttuuri” tulisi rajata tarkoittamaan perusoletusten ja uskomusten syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään perusluonteisella tavalla. Nämä oletukset ja uskomukset ovat kuitenkin vain opittu tapa reagoida ulkoisen ympäristön tuottamiin ongelmiin. Tästä reagointitavasta on tullut itsestäänselvyys, koska sen avulla on voitu toistuvasti ja luotettavasti ratkaista näitä ongelmia. On syytä tehdä ero syvemmän perusoletusten tason sekä ihmistyön aikaansaannosten ja ”arvojen” välillä. Ne ovat kulttuurin pintatason ilmiöitä, eivät osa kulttuurin perusolemusta. Se, mitä kulttuurilla tarkoitetaan, voidaan tiivistää olevan perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Malli on toiminut riittävän hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. (Schein 1987, 26.)

2.5. Puolustusvoimien lentäjien rekrytointi ja helikopterilentäjien koulutus

Erikoisjoukkojen tunnuspiirteitä ovat nöyryys sekä pyrkimys tinkimättömään laatuun. Nämä yhdessä tarkoittavat sitä, että kaikkea tekemistä voidaan parantaa. (White 2020, 11.) Piirteet näkyvät myös rekrytoinnissa. Ilmasotakoulun viestinnän tavoitteita ovat positiivisen julkisuuskuvan luominen ja ylläpito. Rekrytointiviestinnän mediasisällön tuottamiseen käytetään pääasiassa Ilmasotakoulun henkilöstöä sekä mediavarusmiehiä. Viestinnän pääpaino on varusmies.fi -teemasivuston ylläpidossa ja varusmieserikoiskurssien mainoskampanjoissa. Mainoskampanjat painottuvat ajallisesti kurssien hakuaikoihin. Mainontaa tehdään sosiaalisen median kanavilla, mutta myös printtimediaa käytetään harkinnan mukaan. Ilmavoimien brändiä ja tunnistettavuutta pidetään yllä käyttämällä kampanjoissa yhtä tai useampaa Ilmavoimien sloganeista, joita ovat:

- ”intistä ammattiin”
- ”Ota suunta ylöspäin”
- ”Sitä on ilmassa”
- ”#Ilmavoimat, #ilmask, #intti ja #varusmiehenäilmavoimissa.” (Ilmasotakoulun esikunta 2018.)

Mainoskampanjan lisäksi Ilmavoimat osallistuvat vuosittain valtakunnallisesti merkittäviin yhteisöviestintä-, messu- ja näyttelytapahtumiin. Tavoitteina ovat Ilmavoimien tunnettavuuden edistäminen, yleisen maanpuolustustahdon ylläpitäminen sekä Puolustusvoimien viestinnän strategisten operaatiolinjojen noudattaminen ja tukeminen. (Ilmavoimien esikunta 2020, 1.)

Ilmavoimat rekrytoivat 18–22-vuotiaita henkilöitä suorittamaan varusmiespalveluksen Ilmavoimien erikoiskurssilla, lentoreserviupseerikurssilla (Ilmavoimat, 8.1.2021). Lentoreserviupseerikurssin suorittaminen on tällä hetkellä edellytys Puolustusvoimien lentäjän ammattiin pääsemiseksi. Maavoimien helikopteriohjaajat suorittavat saman kurssin, joten rekrytointiprosessi lentoreserviupseerikurssille on tässä vaiheessa yhteinen Ilmavoimille, Maavoimille ja Rajavartiolaitokselle. Maavoimien helikopteriohjaajien rekrytointi on tässä rekrytoinnin vaiheessa pitkälti Ilmavoimien rekrytoinnin varassa. Tästä syystä tässä tutkimuksessa on kuvattu koko rekrytointiprosessi aina siviilistä lentoreserviupseerikurssille ja sieltä kadettikouluun. Lentoreserviupseerikurssin aikana jatkokoulutukseen hakevat ehdokkaat saavat kaikista kolmesta työympäristöstä tarkempaa tietoa, jonka pohjalta jatkokoulutushalukkuus ilmoitetaan.

Ilmavoimien rekrytointisektori suunnittelee ja toteuttaa viestintää osallistumalla messuille ja muihin yhteisöviestintätapahtumiin. Rekrytointiviestinnäksi luetaan myös Ilmavoimien erikoiskursseilla palvelevien varusmiesten tekemät kouluesittelyt. Lisäksi ilmasotakoulu tuottaa rekrytointia tukevia tuotteita. Tällaisia ovat muun muassa hakulomakkeet, vuotuinen Varusmies-kirja, opinto-oppaat ja kalenterit, kutsuntatiedotteet ja PowerPoint -esitysmateriaalit, kadettien kouluvierailumateriaalit sekä kaluston ja toiminnan esittelyaikataulut. Messuvarastotoiminnan tavoitteena on saada jokaiseen Ilmavoimien joukko-osastoon oma messuvarasto, joka sisältää rekvisiittaa ja messumateriaalia. Näin jokainen joukko-osasto pystyisi toteuttamaan yhteisöviestintätapahtumia itsenäisesti. Tästä toimii esimerkkinä Hornet-lentosimulaattoripeliin tarvittava kokonaisuus. (Ilmasotakoulun esikunta 2018.)

Myös Helikopteripataljoona osallistuu yhteisöviestintätapahtumiin. Utin jääkärirykmentti rekrytoi varusmiehiä ja palkattua henkilöstöä muun muassa erilaisissa yleisötapahtumissa. Näissä tapahtumissa rekrytoidaan laajasti rykmentin eri tehtäviin. Tällaisia tapahtumia ovat esimerkiksi opiskelijamessut ja muut messutapahtumat sekä Puolustusvoimien omat toimintanäytökset, kalustoesittelyt ja avointen ovien tapahtumat, joihin rykmentti osallistuu yleensä noin 10 kertaa vuodessa. Näiden tapahtumien yhteydessä rekrytoidaan henkilöstöä myös Ilmavoimien järjestämään lentäjäkoulutukseen. (Enroos 2021.) Helikopteripataljoona pitää keväisin lentoreserviupseerikurssilaisille kohdistetun rekrytointipäivän. Kouluesittelyjä ei Helikopteripataljoonan toimesta tehdä. Tässä saattaisikin olla yksi Helikopteripataljoonan rekrytointiviestinnän kehittämismahdollisuus. Lisäksi voidaan pohtia, olisiko uskottava ja asianmukainen helikopterisimulaattori perusteltu hankinta Helikopteripataljoonan messurekvisiittaan.

Lentoreserviupseerikurssilaisten palvelus alkaa kesäisin Ilmasotakoululla Tikkakoskella. Ilmavoimien lentoreserviupseerikurssille valitaan vuosittain 35–40 varusmiestä. Vuoden 2016 tilaston mukaan hakijoita on edellisinä vuosina ollut noin 600. Vuoden 2016 haussa saavutettiin korkein hakijamäärä kymmenen vuoteen, kun hakemuksia saapui määräajassa 649 kappaletta. (Ilmavoimat, 16.12.2020.) Lentoreserviupseerikurssin kesto on 347 päivää. Peruskoulutuskaudella kurssilaiset suorittavat kaikille yhteisen sotilaan peruskurssin. Tämän jälkeen opetetaan lentoteorian sekä pelastautumiskoulutuksen perusteita. Kurssiin sisältyy myös aliupseeri- ja reserviupseerikurssin mukaiset johtaja- ja kouluttajakoulutukset. Kurssin puolivälissä aloitetaan lentopalvelus, joka tähtää reservin sotilaslentäjän tutkintoon. Lentopalvelus aloitetaan simulaattori- ja ohjaamoharjoitteluilla, joiden jälkeen siirrytään lentämiseen Valmet L-70 -lentokoneella. (Puolustusvoimat, 11.12.2020.)

Kurssilaiset tekevät ennen kurssin päättymistä päätöksen hakeutua jatkokoulutukseen, lentoupseerin koulutusohjelmaan. Vaihtoehtoina ovat ilmavoimien ohjaajaopintolinja, maavoimien helikopteriohjaajaopintolinja sekä rajavartiolaitoksen ohjaajaopintosuunta. Ilmavoimien ohjaajaopintosuunnalta valmistuneet upseerit palvelevat pääsääntöisesti hävittäjälentäjinä lentoupseerin tehtävässä. Maavoimien helikopteriohjaajat saavat koulutusta Valmet L-70-, MD500- sekä NH90-kalustolla. Opinnot toteutetaan Maanpuolustuskorkeakoulussa (MPKK), Ilmasotakoulussa sekä Utin jääkärirykmentin Helikopteripataljoonassa. Rajavartiolaitoksen ohjaajien opinnot toteutetaan MPKK:lla, Ilmasotakoulussa, Raja- ja merivartiokoulussa sekä Vartiolentolaivueessa. Lentokoulutusta annetaan Valmet L-70- ja Rajavartiolaitoksen määrittämällä kalustolla. Lentoupseerin uran alkupuoli keskittyy lentopalvelukseen. Lentokoulutus etenee yksilölliset ominaisuudet huomioiden nousujohteisesti eteenpäin. Uran edetessä hallinnollisten tehtävien määrä kasvaa ja tehtävät muuttuvat haasteellisemmiksi samalla kun toimintaympäristö kansainvälistyy. (Upseeriksi, 16.12.2020.)

On huomionarvoista, ettei Helikopteripataljoonan rekrytointi käsitä koko rekrytointiprosessia, joka esiteltiin aiemmin. Soveltuvuus- ja suoriutumisarviointi tehdään Ilmavoimien toimesta lentoreserviupseerikurssin aikana. Kurssilaiset pisteytetään ja laitetaan paremmuusjärjestykseen. Eniten pisteitä saanut kurssilainen saa valita ensimmäisenä, toinen toisena ja niin edelleen. Helikopteripataljoonan tehtävänä on esitellä Helikopteripataljoonaa työpaikkana, johon hakijat voivat halutessaan ja kyetessään hakeutua. Kyse ei kuitenkaan ole puhtaasti sisäisetä rekrytoinnista. Sisäisessä rekrytoinnissa työntekijä valitaan organisaatiossa valmiiksi työskentelevästä työvoimasta. Ulkopuolinen rekrytointi taas tarkoittaa työntekijän valitsemista organisaation ulkopuolelta hakevista työntekijöistä. (Koivisto 2004, 49.) Näin ollen, kun puhutaan varusmiehistä eikä mitään varsinaista työsopimusta ole rekrytoinnin hetkellä olemassa, voidaan asiaa tarkastella ikään kuin näiden kahden rekrytoinnin muodon välimallina.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1. Tutkimusote ja tutkimuksen toteutus

Laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen rajapintaa on vaikea määritellä tarkasti. Karkea jaottelu auttaa kuitenkin hahmottamaan yleislinjoja. Nämä tutkimustyypit voivat täydentää ja tukea toisiaan muun muassa siten, että määrällinen vaihe edeltää laadullista vaihetta. Voidaan esimerkiksi toteuttaa määrällinen survey-tutkimus ennen kuin henkilöitä aletaan haastatella. Todettaessa määrällisen tutkimuksen käsittelevän numeroita ja laadullisen merkityksiä, ei tarkoituksena ole asettaa näitä suuntauksia toistensa vastakohdiksi. (Hirsijärvi ym. 2007, 131–133.)

Määrällisessä tutkimuksessa voidaan käyttää menetelmiä, jotka perinteisesti kuuluvat laadullisen tutkimuksen toteutukseen. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tutkimusotteet poikkeavat kuitenkin toisistaan. Määrällinen tutkimusote pohjautuu positivistiseen tai postpositivistiseen tieteen ihanteeseen. Siinä ajatellaan, että se mikä näkyy ja mitä voidaan konkreettisesti tavoittaa, on totta. Laadullinen tutkimusote taas pohjautuu eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Laadullinen tutkimusote soveltuu tutkimuksen tekemiseen esimerkiksi silloin, kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla. Toinen esimerkki laadullisen tutkimusotteen toimivuudesta on, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida läheskään kaikkia tekijöitä. (Metsämuuronen 2008, 11, 14.) Nämä esimerkit ohjaavat myös tämän tutkimuksen tekemisen laadullisen tutkimusotteen suuntaan.

Tutkimuksella on oltava jokin tarkoitus tai tehtävä. Hirsjärven (2007, 133) mukaan tämä ohjaa tutkimusotteellisia valintoja. Tutkimuksen tarkoitusta luonnehditaan usein neljän piirteen perusteella: kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Yhteen tutkimukseen voi kuitenkin sisältyä useampia tarkoituksia ja tarkoitus saattaa muuttua tutkimuksen edetessä.

1. Kartoittava tutkimus linkittyy usein kvalitatiiviseen tutkimukseen ja sen tarkoituksena on kehittää hypoteeseja ja selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä.
2. Selittävä tarkoitus etsii selitystä tilanteeseen tai ongelmaan, usein syy-seuraussuhteiden kautta. Tutkimusote voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen ja tutkimuskysymykset saattavat liittyä esimerkiksi siihen, mitkä tapahtumat, uskomukset ja asenteet ovat vaikuttaneet johonkin ilmiöön.

3. Kuvaileva tarkoitus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoi ilmiöön liittyviä keskeisiä piirteitä.
4. Ennustava tarkoitus ennustaa tapahtumia tai ihmisten toimintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 133–135.)

Tämän tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena oli etsiä selitystä siihen, miten Helikopteripataljoonan rekrytointi nähdään ja koetaan sekä siihen, miten ohjaajien rekrytointia voidaan kehittää. Selitystä haettiin sille, mitkä tapahtumat, uskomukset ja asenteet vaikuttavat tähän ilmiöön. Tällaiselle selittävälle tutkimustarkoitukselle sopii sekä määrällinen että laadullinen tutkimusote. Tähän tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusote.

Tutkimusote tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Niin tutkimusotteen kuin tutkimusmetodien valintaan vaikuttavat tutkimustehtävä ja tutkimuksen ongelmat. (Hirsijärvi ym. 2007, 128.) Tutkimusote näyttelee tutkimuksessa suurempaa kokonaisuutta kuin tutkimusmetodit. Metodeihin pureudutaan myöhemmin tässä luvussa. Hirsjärvi (2007, 130–131) esittelee kolme traditionaalista tutkimusotetta:

1. Kokeellinen tutkimus. Tässä tutkimustyypissä mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Tyypillisiin piirteisiin kuuluu, että tietystä populaatiosta valitaan näyte, jota analysoidaan erilaisten koejärjestelyjen valossa. Olosuhteita systemaattisesti muunnellen suunnitellaan, miten saadaan aikaan muutos yhdessä tai useammassa muuttujassa. Tulokset mitataan numeerisesti, mikä sisältää usein hypoteesien testaamista.
2. Survey-tutkimuksessa kerätään standardoidussa muodossa tietoa valitulta joukolta. Tyypillisesti aineisto kerätään strukturoidussa muodossa esimerkiksi kyselylomakkeen tai strukturoidun haastattelun muodossa. Aineisto analysoidaan ja tämän avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä.
3. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta, jota tutkitaan yhteydessä sen luonnolliseen ympäristöön. Tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu.

Tämän tutkimuksen toteutustapa ja tutkimusote olivat lähimpänä tapaustutkimusta. Tieto kerättiin valitulta kohdejoukolta teemahaastatteluin ja kerätyn tiedon pohjalta analysoitiin, kuvailtiin ja selitettiin ilmiötä. Tässä tutkimuksessa ilmiö oli Helikopteripataljoonan rekrytointi, yleisemmällä tasolla rekrytointi. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruu

tehtiin haastatteluiden muodossa. Laadulliselle tutkimusmenetelmälle on tyypillistä, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Tutkielman edetessä tapahtumat muovaavat toinen toistaan ja tätä kautta on mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2005, 155.)

3.2. Laadullinen tutkimus ja fenomenografia

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan joukkoa erilaisia tulkinnallisia, niiden luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä (Denzin & Lincoln 2005, 3). Kvalitatiivista tutkimusta ei voida määritellä selvästi, koska sillä ei ole omaa teoriaa eikä paradigmaa. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei myöskään ole täysin omia tutkimusmetodeja. (Metsämuuronen 2008, 9.) Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisessa elämässä totuus on moninainen ja tutkimuksessa on huomioitava se, ettei tätä moninaisuutta voida mielivaltaisesti pilkkoa osiin. Tapahtumat vaikuttavat toisiinsa ja muovaavat näin toisiaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin tutkimaan ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi ym. 2007, 157.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa. Tämä maailma on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset näkyvät suhteina ja niistä muodostuneina merkityskokonaisuuksina. Tavoitteena ovat ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Näiden kuvausten odotetaan sisältävän sellaisia asioita, joita ihminen pitää itselleen merkityksellisinä. (Varto 1992, 23–24, 58–59.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettuun tutkimukseen sisältyy aina kysymys siitä, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. Tämä vaatii täsmennystä siitä, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus on aina omakohtainen, eikä käsityksen ja sitä vastaavan kokemuksen välillä välttämättä ole yhteyttä. Käsitykset kertovat yhteisön tyypillisistä tavoista ajatella yhteisössä. Onkin tärkeää, että tutkija on tietoinen käsitysten ja kokemusten välisestä erosta, kun tutkimukseen asetellaan tutkimusongelmaa ja tavoitteita. (Laine 2001, 36–37.) Tutkittavan kokemukset eivät koskaan tule täysin ymmärretyiksi. Varto toteaa, että tutkija asettaa kysymyksiä oman kokemuksensa ja ymmärryksensä valossa. Näin hän voi ymmärtää tutkimuskohdetta. Tutkijan ja tutkimuskohteen ymmärryshorisontit pysyvät erillisinä, mikä aiheuttaa tulkintaongelmia. Tämä edellyttää tutkijalta herkkyyttä ja kykyä asettaa tutkimusaineistolleen *miksi* -kysymyksiä. (Vilkka 2017, 78.)

Kysymykseen laadullisen tutkimuksen kokonaisuudesta löytyy monenlaisia vastauksia erilaisten perinteiden piiristä ja se konkretisoituu tutkimusraporteissa luotettavuuskysymyksenä. Laadullisen tutkimuksen kokonaisuus onkin palautettavissa kysymykseen siitä, ”miten minä voin ymmärtää toista”. Tietoisuus itsestä jakaa maailman subjektiin ja objektiin eli minään ja eiminään. Tämä kahtiajako nostaa esiin sen, miten subjektiivinen minä voi tietää objektiivisesta minästä. Toisin sanoen miten minä voin ymmärtää toista. Laadullisessa tutkimuksessa mahdollisuus ymmärtää toista on kaksijakoinen. Toisaalta on kyse siitä, miten haastattelijan on mahdollista ymmärtää haastateltavaa ja toisaalta siitä, miten on mahdollista, että joku toinen ihminen ymmärtää tutkijan laatimaa tutkimusraporttia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 30, 75–76.) Hirsjärvi (2007, 158) toteaa, että kvalitatiivinen tutkimus sisältää lukuisia merkityksiä. Sosiologiassa, psykologiassa, kasvatustieteessä ja antropologiassa on omat kvalitatiivisen tutkimuksen perinteensä. Tämä tutkimusote ei siis ole vain yhdenlainen hanke, kuten Gubrium (1988, 23) on todennut. Sen sijaan se on joukko mitä moninaisimpia tutkimuksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja on lukuisia. Kvalitatiivinen tutkimus on vain strategia, jolla tutkimus toteutetaan. Strategian lisäksi on valittava menetelmä, jolla päästään haluttuun lopputulokseen. Tämän tutkimuksen lajiksi eli menetelmäksi valittiin fenomenografia.

Fenomenografia tarkoittaa ilmiön kuvaamista tai ilmiöstä kirjoittamista. Yleisesti fenomenografiassa tutkitaan, miten maailma ilmenee ja rakentuu ihmisten tietoisuudessa (Ahonen 1994, 114). Käsitys on dynaaminen ilmiö, joka saattaa muuttua. Fenomenografian näkökulmasta on vain yksi maailma, josta ihmiset muodostavat erilaisia käsityksiä. (Metsämuuronen 2008, 34–35.) Metsämuuronen (2008, 35) esittelee fenomenografisen tutkimuksen kulun seuraavasti:

1. Tutkija kiinnittää huomion asiaan tai käsitteeseen, josta näyttää esiintyvän eri käsityksiä
2. Tutkija perehtyy asiaan tai käsitteeseen teoreettisesti ja jäsentää alustavasti siihen liittyvät näkökohdat
3. Tutkija haastattelee henkilöitä, jotka ilmaisevat erilaisia käsityksiään asiasta
4. Tutkija luokittelee käsitykset niiden merkitysten pohjalta. Erilaiset merkitykset pyritään selittämään kokoamalla niistä abstraktimpia merkitysluokkia.

Merkitysyksiköiden etsimisestä edetään ensimmäisen tason yhdistelmäkategorioihin ja edelleen kategorioiden kuvaamiseen abstraktimmalla tasolla. Tavoitteena on luoda ilmiöstä teoria. Fenomenografisen tutkimuksen tavoitteena on luoda niin sanottu kuvauskategoriajärjestelmä tai tulosavaruus. Gröhn on kirjannut fenomenografista tutkimusta koskevia kriittisiä huomioita.

(Gröhn 1993, 26–29.) Ensinnäkään ei ole aivan selvää, että suljetussa tilanteessa syntyneet ajattelutoimintoja koskevat tulokset olisivat yleistettävissä käytännön ongelmanratkaisutilanteisiin. Toiseksi käsitykset ovat kontekstisidonnaisia. Kolmanneksi tutkimuksissa ei välttämättä saavuteta sitä tosiasiaa, että käsitykset muuttuvat. Neljänneksi Gröhn toteaa, että eri ihmisillä on eri käsitykset samoista asioista. (Metsämuuronen 2008, 35–36.)

Tässä tutkimuksessa laadullinen tutkimusmenetelmä näkyi haastateltavien Helikopteripataljoonan rekrytoinnista muodostamien merkitysten tutkimisena. Yksittäisistä, jäsennellyistä merkityksistä luotiin merkityskokonaisuus, joka muodostuu haastateltavien koetusta todellisuudesta tekemistä kuvauksista. Tämä laadullinen aineisto analysoitiin fenomenografisella menetelmällä luoden aineistosta merkitysyksikköjä teoriakatsauksen ja tutkijan esiymmärryksen pohjalta luotujen teemojen perusteella. Nämä merkitysyksiköt muodostivat lopulta kuvauskategoriajärjestelmän, joka on kuvattu tutkimuksen tuloksia käsittelevässä luvussa.

3.3. Aineiston keruu- ja analysointimenetelmän valinta

Tunnetuimpia laadullisen tutkimuksen tyyppejä ovat diskurssianalyysi, etnografinen tutkimus, toimintatutkimus, elämäkertatutkimus, grounded theory -menetelmä, joka suomennetaan ankkuroiduksi menetelmäksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 164), fenomenografia sekä keskusteluanalyysi. Tutkimustyypit eroavat toisistaan sen suhteen, mitä tutkimuksessa tarkastellaan. Niillä on kuitenkin yhteisiä piirteitä. Yhteistä näille tutkimustyypeille on se, että niissä käytetään samoja aineistonkeruumenetelmiä. Perusmenetelmiä aineiston keruulle ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. (Hirsijärvi ym. 2007, 186–187.)

Voidaan pohtia, onko johdonmukaista olettaa, että käytetty aineistonkeruumenetelmä antaa luotettavaa tietoa. Esimerkiksi haastateltaessa yrityksen ylimmän tason esimiehiä törmätään usein hyvien uutisten syndroomaan. Tutkimuksessa käytetään monesti teoreettista kehystä aineiston analyysiin. Induktiivisessa eli aineistolähtöisessä lähestymistavassa on todennäköistä, että aikaisemmat teoriat vaikuttavat aineiston analyysiin ja johtopäätöksiin. Onkin mahdollista hyödyntää niin sanottua hybridilähestymistapaa. Tällöin analyysiin voidaan ottaa mukaan jo olemassa olevia teorioita, jotta aineiston analyysiin saadaan johdonmukaisuutta. Deduktiivista eli teorialähtöistä- tai hybridilähestymistapaa käytettäessä on selvää, että valittu teoria vaikuttaa jollain tavalla johtopäätöksiin. Tutkijan onkin kysyttävä itseltään, miksi päätyi juuri kyseiseen teoriaan. (Saunders ym. 2009, 159.)

Tähän tutkimukseen valittiin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelu. Pohdittaessa, miksei päädytty esimerkiksi kyselyyn, voidaan kyselyn eduista nostaa esille mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto, minkä lisäksi kohdehenkilöiltä voidaan kysyä lukuisia asioita. Kyselyn haittoihin lukeutuu se, ettei varmuutta annettujen vastausvaihtoehtojen onnistuneisuudesta ole. Ei myöskään voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. (Hirsijärvi ym. 2007, 188–190.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 86) toteavat, että kyselyissä avoimet vastaukset jäävät helposti kovin niukkasanaisiksi. Merkitysten etsiminen ja syväluotaavamman aineiston saamisen todennäköisyys kasvavat haastattelumenetelmällä. Toisaalta haastattelua ei ole mahdollista suorittaa koko lentoreserviupseerikurssille, vaan haastateltavat joudutaan valitsemaan satunnaisotannalla. Metsämuuronen (2006, 113–114) kuitenkin toteaa, että haastattelua voidaan pitää tarkkailun ohella eräänlaisena perusmenetelmänä, joka soveltuu moneen tilanteeseen. Aina kun haastattelu on mielekäs tapa hankkia tietoa, sitä kannattaa hyödyntää, vaikka se onkin melko työläs ja jatkoanalyysin kannalta vaativa menetelmä. Haastattelun etuihin lukeutuu myös joustavuus, kun haastattelija voi tarvittaessa toistaa kysymyksen, tarkentaa sitä, oikaista väärinymmärryksiä ja selventää sanamuotoja. Nämä tekijät vaikuttivat siihen, että haastattelu valittiin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi.

Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Tällöin on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet tiedonantajille eli haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen. Haastattelun onnistumisen kannalta suositellaan, että haastateltavat voivat tutustua kysymyksiin, teemoihin tai ainakin haastattelun aiheeseen etukäteen. On myös tutkimuseettisesti tärkeää, että haastateltava tietää aiheen etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.)

Haastattelun voi toteuttaa usealla eri tavalla. Haastattelun muotoja ovat yksilöhaastattelu kasvokkain, ryhmähaastattelu kasvokkain, postitettu lomakehaastattelu ja puhelimitse tehty haastattelu. Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin. Kun haastattelua tehdään tutkimustarkoituksessa, on haastattelu Hirsjärven ja Hurmeen kuvaamana (1985, 27) vuorovaikutustilanne, jossa:

1. Haastattelu on ennalta suunniteltua. Haastattelija on ennakkoon tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä teoriaan.
2. Haastattelu on haastattelijan alulle panema.
3. Haastattelija joutuu tavanomaisesti motivoimaan haastateltavaa sekä ylläpitämään hänen motivaatiotaan.
4. Haastattelija tuntee roolinsa.

5. Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Metsämuuronen 2006, 111–113.)

Haastattelun idea on yksinkertainen. Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii siten kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä. Kyselyyn ja haastatteluun perustuvaa tutkimusta on kritisoitu, mutta pääasiassa ongelmat ovat olleet metodisia (Hirsjärvi & Hurme 2001) ja ne ovat olleet ratkaistavissa muun muassa haastattelijoiden koulutuksella sekä kokemuksen tuomalla näkemyksellä. Haastattelutyypit voidaan jakaa kolmeen luokkaan: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. Niitä yhdistävä tekijä on se, että jokaisessa pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja hakemaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Kullakin haastattelumenetelmällä on kuitenkin erilainen suhde tutkittavaa ilmiötä kuvaavaan teoriaan ja tutkimusmenetelmää perusteleviin teoreettisiin oletuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.)

Tämän tutkimuksen haastattelutyypiksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelun ominaispiirteet sopivat hyvin tiedonhankintametodiksi tutkittavan ilmiön selvittämiseksi ja ymmärtämiseksi. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Etuna on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksien perusteella. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2007.)

3.4. Teemahaastattelu tutkittaville

Teemahaastattelu tehtiin kahdelle eri henkilöstöryhmälle: Maavoimien helikopteriohjaajataustaisille lentoreserviupseerikurssilaisia opettaneille alkeislennonopettajille ja lentoreserviupseerikurssilaisille. Otanta perustui alkeislennonopettajien osalta siihen, että heiltä kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen. Koska nykyinen järjestely, jossa Maavoimien helikopteriohjaajat käyvät Tikkakoskella opettamassa alkeislento-oppilaita on ollut käytössä vasta vuodesta 2019, oli suurin mahdollinen haastateltavien lukumäärä kolme. Tutkimuksen haastatteluihin osallistui kolme lennonopettajaa. Haastateltavat lennonopettajat ovat itsekin käyneet aikanaan lentoreserviupseerikurssin, joten heillä on myös omakohtaista kokemusta rekrytoinnista lentoreserviupseerikurssilta kadettikouluun työnhakijan näkökulmasta. Tutkija lähetti haastateltaville saatekirjeen, jotta haastateltavat pääsivät perehtymään aiheeseen etukäteen (liite 1).

Lentoreserviupseerikurssilaisten otanta tapahtui yhteistyössä lentoreserviupseerikurssin johtajan kanssa. Kurssinjohtaja välitti tutkijan laatiman saatekirjeen (liite 1) lentoreserviupseerikurssilaisille. Vapaaehtoisia oli riittävästi ja etukäteen toivottu määrä haastateltavia löytyi. Haastateltavien suhteen tutkijan toiveena oli saada haastatteluun:

1. Kolme kurssilaista, jotka ovat hakeutuneet maavoimien helikopteriohjaajalinjalle. Mielellään ensimmäisenä vaihtoehtona, mutta jos tällaisia ei ole, niin toisena ja kolmantenakin vaihtoehtona sopii.
2. Kolme kurssilaista, jotka eivät ole hakeutuneet Maavoimien helikopteriohjaajalinjalle.

Hakijatilastoista (liite 5, STIV) selviää, ettei näiden ehtojen täyttäminen ollut tutkimuksen tekemisen vuonna mahdollista. Luvussa, joka käsittelee pohdintaa, tarkastellaan sitä, oliko asialla vaikutusta tämän tutkimuksen tuloksiin. Muita vaateita haastateltaville ei ollut, sillä esimerkiksi yksilön ominaisuuksilla tai kurssimenestyksellä ei ollut tämän tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkitystä. Jokaisen kurssilaisen näkemykset ja luodut merkitykset olivat tutkijan näkemyksen mukaan tutkimuksen näkökulmasta tasa-arvoisia, joten sen tarkempaa rajausta ei ollut tarpeen tehdä.

Lennonopettajista yksi (1) haastateltiin kasvotusten ja kaksi (2) muuta videohaastatteluna Skypen pikaviestipalvelussa (Skype for Business). Kaikki lentoreserviupseerikurssilaiset (6) haastateltiin videohaastatteluina Skypessä. Teemahaastattelujen rungot olivat lennonopettajilla ja lentoreserviupseerikurssilaisilla keskenään samanlaiset (liitteet 2 & 3). Teemojen tarkentavat kysymykset olivat kuitenkin vastaajan asemasta johtuen hieman toisistaan poikkeavat. Teemat muodostuivat tehdystä kirjallisuuskatsauksesta, aiemmista tutkimuksista sekä tutkijan esiymmärryksestä aiheesta. Haastatteluissa pyrittiin kuitenkin säilyttämään objektiivisuus myös sen suhteen, ovatko asiat muuttuneet vuosien varrella ja onko tutkijan esiymmärryksessä joitain puutteita. Teemojen muodostuminen on avattu tarkemmin liitteessä 4. Ensimmäinen lennonopettajan haastattelu toimi samalla pilotointina ja tutkija oli valmistautunut muokkaamaan kysymyksiä ja teemoja pilotoinnin pohjalta. Rungon ja kysymysten todettiin olevan toimivat sellaisenaan, joten haastattelu saatiin sellaisenaan hyödynnettyä tutkimustuloksissa eikä haastattelua muutettu pilotoinnin pohjalta.

Lennonopettajien haastattelut toteutettiin maalis-huhtikuussa 2021 ja lentoreserviupseerikurssilaiset haastateltiin kesäkuussa 2021. Lentoreserviupseerikurssilaisten haastatteluiden ajan-

kohdat oli valittu siten, että kadettikouluhaut oli tehty ja Helikopteripataljoonan rekrytointipäivä pidetty. Näin ollen haastateltaville oli muodostunut paras mahdollinen käsitys palveluksen aikana tapahtuneesta rekrytoinnista. Lisäksi tutkija koki tärkeäksi sen, että kadettikouluvalinnat oli tehty haastattelujen alkuun mennessä, jotta haastateltavat uskaltaisivat olla vastauksissaan mahdollisimman rehellisiä ja avoimia. Näin haastatteluissa ei päässyt syntymään sellaista kuvaa, että vastaukset voisivat vaikuttaa tulevaan palvelussuhteeseen millään tavalla. Tämä lisäsi osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkijalla oli haastatteluissa siviiliasustus, yhdellä lennonopettajista oli palveluspuku ja kahdella siviiliasu. Kahdella haastatelluista oli sama sotilasarvo kuin haastateltavalla ja yksi oli korkeampiarvoinen. Lentoreserviupseerikurssilaisilla oli päällään palveluspuvut. Haastateltavat eivät olleet haastattelijan esimiehiä eivätkä alaisia. Asustusta ei ohjeistettu tutkijan toimesta. Tutkijan siviiliasustus saattoi edesauttaa eri sotilasarvojen mahdollisesti aiheuttaman jännitteen poistamista. Lennonopettajat olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja ja haastattelutilanteisiin oli helppo luoda rento ja avoin ilmapiiri. Lentoreserviupseerikurssilaiset eivät olleet tutkijalle entuudestaan tuttuja. Erityisesti varusmiesten kohdalla on mahdollista, että tieto haastattelijasta korkeampiarvoisena sotilashenkilönä aiheutti tietynlaista jännitettä haastattelun alussa. Tutkijan näkökulmasta haastattelun alun vapaa keskustelu kuitenkin hälvensi jännitystä ja edesauttoi tuttavallisemman ilmapiirin luomisessa. Videopalaveri osoittautui hyväksi haastattelumenetelmäksi ja tutkijan näkökulmasta saatiin luotua rento ja avoin ilmapiiri haastatteluille. Kaikkiin haastatteluihin oli sovittu riittävän pitkä aika ja rauhalliset olosuhteet. Lisäksi kerrattiin lyhyesti haastattelun toteutustapa. Haastateltavilla ei ollut aikaisempaa kokemusta tutkimushaastattelusta. Haastatteluissa oli eduksi se, että haastattelun teemat ja aiheet olivat haastateltavilla tuoreessa muistissa. Haastattelut nauhoitettiin ääninauhurilla.

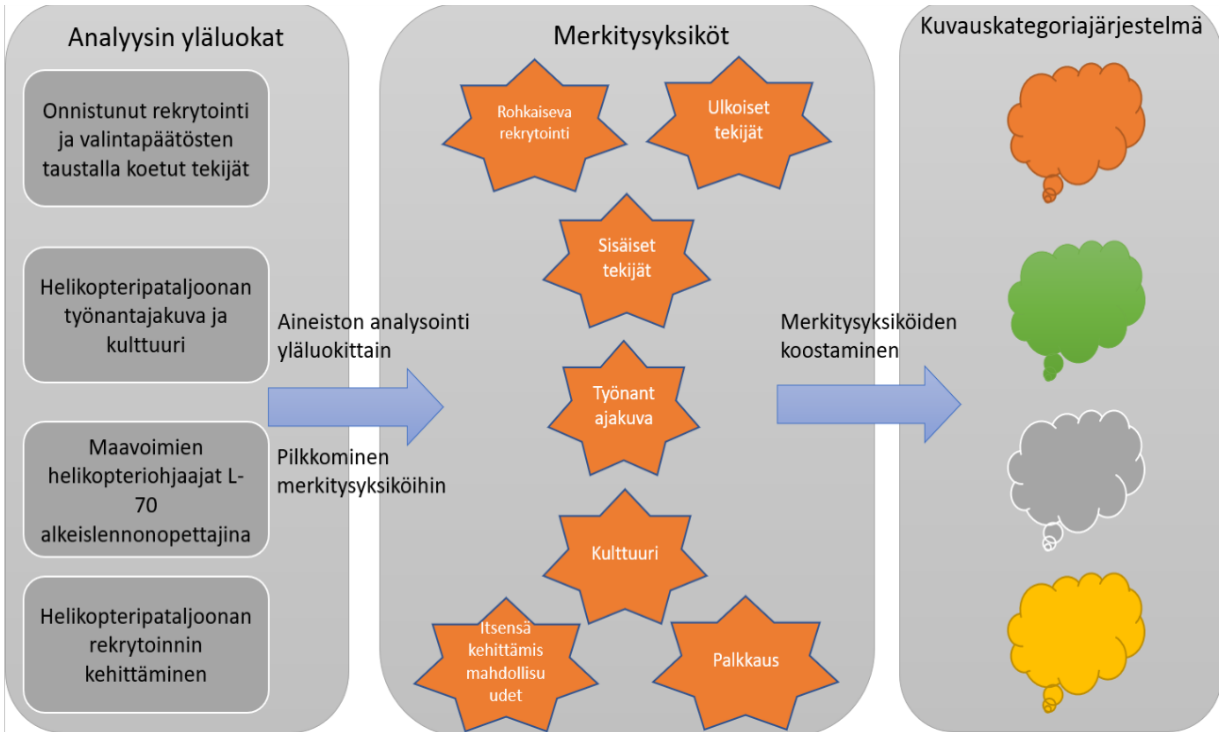
3.5. Aineiston analyysi

Tämä tutkimus analysoitiin fenomenografisella menetelmällä. Fenomenografia tarkoittaa ilmiön kuvaamista tai ilmiöstä kirjoittamista. Fenomenografiassa tutkitaan, miten maailma ilmenee ja rakentuu ihmisten tietoisuudessa (Ahonen 1994, 114). Litteroitua aineistoa kertyi noin 80 sivua. Kerätty aineisto luettiin huolellisesti useaan otteeseen tehden samalla alustavia muistiinpanoja. Aineistossa ilmenneet käsitteet luokiteltiin niiden merkitysten pohjalta. Luokittelu tehtiin haastatteluteemoittain, joita oli neljä. Haastatteluteemat juonnettiin tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymyksiä tukeviksi. Haastatteluteemat olivat:

1. Onnistunut rekrytointi ja valintapäätöksen taustalla olevat tekijät
2. Helikopteripataljoonan työnantajakuva ja organisaatiokulttuuri
3. Maavoimien helikopteriohjaajat L-70 alkeislennonopettajina
4. Helikopteripataljoonan rekrytoinnin kehittäminen

Ensimmäisessä vaiheessa analysoitiin lennonopettajilta kerätty aineisto. Aineistosta etsittiin kunkin teeman osalta merkitysyksiköt. Merkitysyksiköt muodostuivat aineiston, aiempien tutkimusten sekä tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehtyjen havaintojen ehdolla. Merkitysyksiköiden muodostamisen jälkeen edettiin ensimmäisen tason yhdistelmäkategorioihin eli yläkategorioihin. Kun yhdistelmäkategoriat oli luotu, kategoriat kuvattiin edelleen abstraktimmalla tasolla. Lopputuotteena syntyi fenomenografiselle tutkimukselle tyypillinen kuvauskategoriajärjestelmä, mikä toi aineiston tutkijan näkökulmasta ymmärrettävämpään muotoon.

Toisessa vaiheessa analysoitiin samalla periaatteella lentoreserviupseerikurssilaisilta kerätty aineisto. Toinen vaihe oli ajallisesti työläämpi johtuen aineiston suuremmasta määrästä. Koko aineistosta luotu kuvauskategoriajärjestelmä muodostaa kokonaiskuvan aineistossa ilmenevistä käsityksistä siten, että kaiken keskiössä on tämän tutkimuksen tutkimusongelma, Helikopteripataljoonan rekrytointi. Alla olevassa kuviossa 7 näkyy tässä luvussa kuvattu analyysiprosessi.

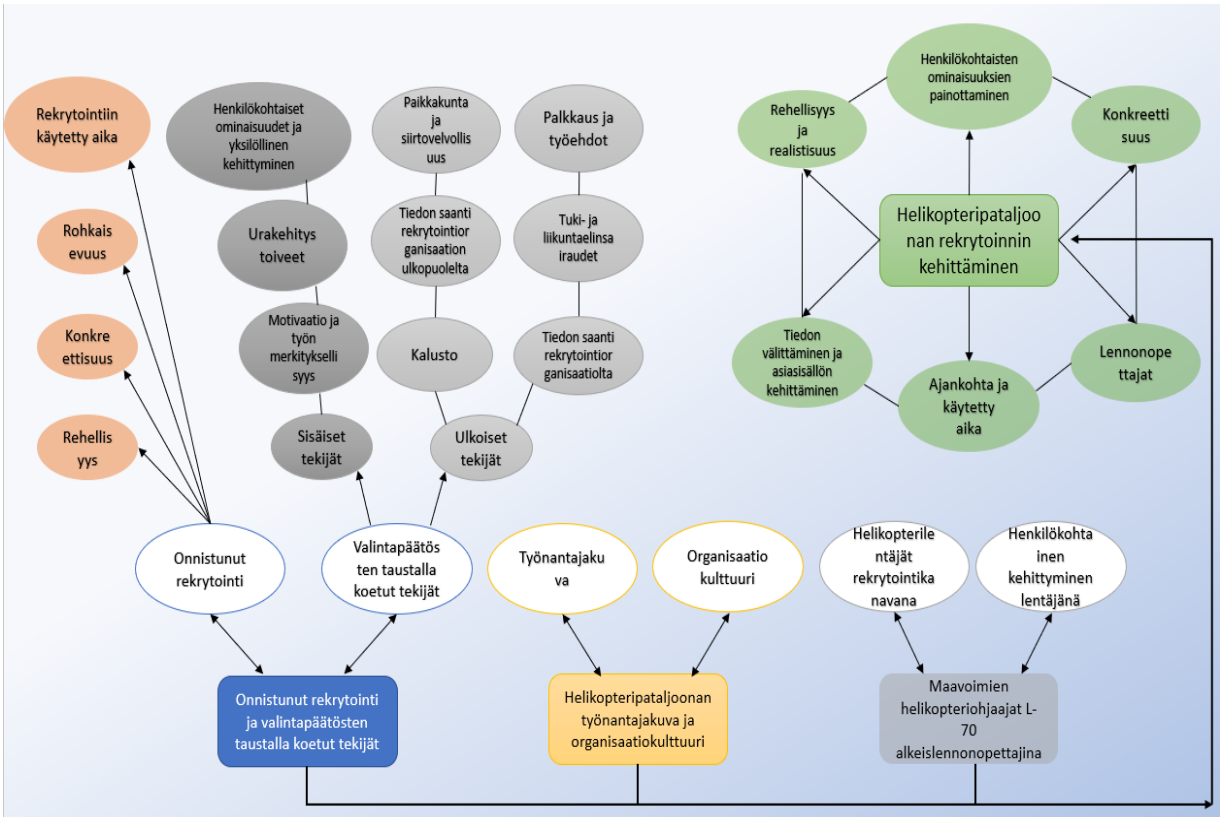


Kuvio 7. Tutkimuksen analyysiprosessi fenomenografisella menetelmällä.

Kuvauskategoriajärjestelmä ja siihen kuuluvat merkitysyksiköt on kuvattu yksityiskohtaisemmin kuviossa 8. Tutkimusaineisto koodattiin siten, että lennonopettajat ovat L1, L2 ja L3 ja lentoreserviupseerikurssilaiset koodeilla K1, K2, K3, K4, K5 ja K6.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Teemahaastatteluin kerätyn aineiston analysoinnissa etsittiin vastauksia johdannossa esiteltyihin pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Haastatteluissa olleista haastatteluteemoista muodostui tutkimustulosten analysoinnille neljä yläluokkaa. Aineistoa analysoitiin luokkakohtaisesti jaottelemalla se eri merkitysyksiköihin, jotka muodostuivat tämän tutkimuksen aiemmissa luvuissa käsiteltyjen teorian, aikaisempien tutkimusten sekä haastattelujen pohjalta. Nämä merkitysyksiköt jaoteltiin yhdistelmäkategorioiksi, joista lopulta koostettiin kuvauskategoriajärjestelmä, joka on esitelty alla olevassa kuviossa 8.



Kuvio 8. Tutkimustulosten pohjalta laadittu kuvauskategoriajärjestelmä.

4.1. Onnistunut rekrytointi ja valintapäätösten taustalla koetut tekijät

Ensimmäisenä haastatteluteemana oli selvittää, miten haastateltava käsittää onnistuneen rekrytoinnin. Lisäksi selvitettiin haastateltavien jatkokoulutukseen hakeutumisen taustalla kokemat tekijät. Tämä alaluku jaettiin edelleen kahteen alalukuun jäsentelyn selkeyttämiseksi.

4.1.1. Onnistunut rekrytointi

Tämä alaluku jakaantui useisiin eri merkitysyksiköihin. Seuraavaksi esitellään näihin merkitysyksiköihin jakautuneet ajatukset ja käsitykset. Kaiken rekrytoinnin tulisi tähdätä johonkin tiettyyn tavoitteeseen. Eräs haastateltavista kuvaili rekrytoinnin syytä ja tavoitetta seuraavasti:

> *”se et halutaan sinne mahollisimman niinku paljon hakijoita, jotta niist voidaan sit valita parhaat. Et saadaan mahdollisimman osaavaa henkilökuntaa ja toimijoita.” (K5)*

<u>Rehellisyys</u>

Monet lennonopettajista ja lentoreserviupseerikurssilaisista olivat sitä mieltä, että rekrytoinnin tulisi aina olla rehellistä. Rekrytoinnissa tulisi kertoa sekä hyvät että huonot puolet siitä työpaikasta ja organisaatiosta, johon rekrytoidaan. Rekrytoinnin toivottiin olevan ajatuksia herättelevää. Haastateltavat toivoivat saavansa rekrytoinnin yhteydessä tietää, minkälaista tavallinen arki olisi kyseisessä työpaikassa.

> *”tietysti hypetetään niitä hyviä juttuja ja tuodaan myös ne huonot jutut ja sitten kerrotaan minkälaista se arki on” (K1)*

Haastatteluissa nousi esille, että rekrytoijat eivät saisi liikaa myydä tai tyrkyttää kyseistä työpaikkaa, vaan sekä hyvät että huonot puolet tulisi tuoda puolueettomasti esiin. Koettiin, että tämänkaltainen myyminen ja hyvien puolien korostaminen näkyvät läpi. Tämä puolestaan koettiin negatiivisena rekrytoitumisen kannalta. Rekrytoinnin rehellisyyden ja avoimuuden koettiin olevan tärkeää myös siksi, että jos työpaikkaan haetaan väärin perustein, saattaa myöhemmin ilmetä pettymyksen tunteita. Tämä taas voi aiheuttaa motivaation laskua sekä sen, että luottamus työnantajaan menetetään. Eräs haastateltavista näki, että positiivisten asioiden korostaminen on tyypillistä rekrytoijille.

> *”jos siellä vasta totee että ei tä oo yhtää sellasta, mitä meille aikasemmin kerrottiin niin sitte tota noin ni.. sit saa koko se firma tai se saa huonon maineen siitä ja sit jatkossa ei välttämättä… menee luottamukset ja muut siinä samalla. (K4)*

Laadukkaan rekrytoinnin merkityksen koettiin kasvavan entisestään, kun rekrytoidaan pitkää sitoutumista vaativiin tehtäviin. Päätös lentoupseeriksi lähtemisestä tehdään nuorena ja tietojen

tulisi olla kattavat, jotta osataan tehdä itselle sopiva, oikea päätös. Kahdessa haastattelussa nousi esille näkemys siitä, että rekrytoijilla on yleisesti ottaen taipumus ja halu tiedostamattaankin kaunistella hyviä puolia ja jättää huonoja puolia kertomatta. Työnhakijalle olisi tärkeää antaa mahdollisimman oikea kuva kyseisestä työpaikasta, jotta pitkää sitoutumista koskeva päätös voidaan tehdä oikein perustein. Käytettävissä oleva aika pakottaa kuitenkin aina jonkinlaiseen kompromissiin tämän suhteen. Lisäksi hakijat kokevat asiat subjektiivisesti, jolloin toiselle huono asia voi olla toiselle hyvä ja toisinpäin.

Konkreettisuus

Konkreettisuuden koettiin olevan yksi onnistuneen rekrytoinnin kulmakivistä. Yleisten asioiden lisäksi koettiin olevan tärkeää saada tietää, millaista työ käytännössä on ja minkälaisessa ympäristössä sitä tehdään. Hakijoita kiinnostaa kuulla, mitä päivittäinen elämä tulisi käytännössä olemaan juuri kyseisessä työpaikassa. Tämä voi olla rekrytoijan näkökulmasta hyvin haastavaa, mikäli päivittäistä työtä ei päästä havainnollistamaan ja näyttämään autenttisessa ympäristössä. Haastateltavat kokivat, että onnistuneen rekrytoinnin jälkeen hakijalla olisi hyvä kokonaiskäsitys tulevasta työstä. Eräs lennonopettajista koki, että Utissa toteutettu viikon kestävä laskuvarjohyppyleiri oli myötävaikuttava tekijä hakeutumispäätöksen kannalta. Hyppyleiri loi konkreettisuutta ja antoi eväät hakeutumispäätöksen tekemiseen. Nykymallissa hyppyleiriä ei enää järjestetä lentoreserviupseerikurssin aikana.

> *”että sille henkilölle pystyttäis tuomaan mahollisimman rehellisesti niinkun niitä tietoja ja jopa näyttämään mitä siinä kyseisessä työssä tai tehtävässä tehdään. Että ja miten se niinku se klassinen että mitä se päivittäinen arki on siellä.” (L3)*

Rekrytointiin käytetty aika

Rekrytoinnille tulisi olla riittävästi aikaa. Lentoreserviupseerikurssilaiset ovat Ilmavoimien ympäristössä lähes koko varusmiespalveluksen ajan ja Maavoimien helikopterilinjalle rekrytointiin on varattu yksi päivä. Käytettävissä olevat resurssit tuovat omat haasteensa rekrytoinnin optimaalisuuteen. Kaikkea rekrytointia ei voida tehdä niin kuin se tehtäisiin rajattomilla resursseilla. Nykymallilla saadaan kuitenkin haastateltavien mukaan rekrytoitua ohjaajia kaikille linjoille. Haastatteluissa kävi ilmi, että nykymalli on pääosin riittävä, mutta vaatisi hieman muutoksia rekrytointiin varatun ajan suhteen. Lisäksi ajankohdalla on haastateltavien mukaan merkitystä. Rekrytointi tulisi järjestää riittävän hyvissä ajoin ennen valintapäätöksen tekemistä. Lisäksi osa haastateltavista oli sitä mieltä, että se tulisi hajauttaa ajallisesti esimerkiksi siten, että kysymyksiä ehtii miettiä ja haudutella rekrytointitilaisuuksien välissä.

”se Utin päivä oli hyvä sillon mutta se ei tavallaan riitä” (L2)

Rohkaisevuus

Erään haastateltavan käsitys onnistuneesta rekrytoinnista oli se, että sen tulisi olla rohkaisevaa ja innostavaa ja saada näin hakija kiinnostumaan kyseisestä työpaikasta. Lennonopettajien näkemysten mukaan rekrytoivasta organisaatiosta kertovan henkilön persoona vaikuttaakin hakijoille organisaatiosta muodostuvaan kuvan. Samassa yhteydessä painotettiin jälleen sitä, että innostavuuden lisäksi rekrytoinnin tulee olla avointa ja rehellistä.

”käytännössä siis puhumaan siitä avoimesti ja rehellisesti mutta kuitenki tuomaan niinku sen hyvät puolet ilmi. Jotta siitä innostuis” (K2)

4.1.2. Valintapäätösten taustalla koetut tekijät

Haastatteluissa selvisi, että valintapäätökseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Tekijät ovat toki yksilöllisiä, mutta haastatteluissa oli havaittavissa tiettyjä toistuvuuksia. Tämä kappale jaettiin jäsentelyn selkeyttämiseksi kahteen alalukuun: sisäiset tekijät ja ulkoiset tekijät. Sisäiset tekijät ovat tutkijan tulkinnan mukaan sellaisia asioita, jotka haastateltava kokee subjektiivisesti omien mielikuviensa ja käsitystensä pohjalta. Ulkoiset tekijät ovat ennemmin sellaisia asioita, jotka tutkija tulkitsi haastateltavan näkemyksistä riippumatta olemassa oleviksi faktoiksi.

Sisäiset tekijät

Motivaatio ja työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyyden koettiin vaikuttavan siihen, mihin hakeuduttiin jatkokoulutukseen. Osa haastateltavista ei antanut yhtä paljoa painoarvoa sille, että harjoitellaan jotain sellaista varten, mitä ei välttämättä koskaan tule tapahtumaan kuin sille, että työssä tehtäisiin jatkuvasti jotain konkreettista. Tässä kohdin Rajavartiolaitos korostui positiivisessa valossa työnantajana. Koettiin, että työ Rajavartiolaitoksella on hädässä olevien auttamista.

”rajalla se on käytännössä se työ mitä tulevaisuudessa sitte rajan kuskit tekee niin se on pelkästään sitä että autetaan niitä hädässä olevia” (K2)

Työn konkreettisuus ja sen kautta työn merkityksellisyyden kokeminen nousi useasti esille. Osa hakijoista käsitti helikopterilentämisen Maavoimissa ja Rajavartiolaitoksessa olevan konkreettisempaa työtä kuin Ilmavoimissa. Tämä käsitys oli syntynyt Maavoimien ja Rajavartiolaitoksen rekrytoinnin pohjalta sekä siitä, minkälainen käsitys Ilmavoimista oli vuoden aikana muodostunut. Valintapäätös saatetaan tehdä jo varhaisessa vaiheessa ja taustalla olevat motivaattorit vaihtelevat. Yksi hakijoista oli pienestä asti halunnut Ilmavoimien lentäjäksi. Tähän oli vaikuttanut se, että hävittäjiä oli kotipaikkakunnasta johtuen päässyt näkemään lapsesta asti. Halu ei muuttunut varusmiespalveluksen aikana. Toisella lentoreserviupseerikurssilaisella hakujärjestys jatkokoulutukseen oli jo ennen varusmiespalvelusta niin selkeä, ettei se muuttunut palvelusvuoden aikana.

Urakehitystoiveet

Haastateltavat, niin lennonopettajat kuin lentoreserviupseerikurssilaiset, eivät hakeutumispäätöksen aikaan kokeneet pohtivansa urakehitystä pitkällä aikajänteellä. Hakeutumispäätöksen tekemisen aikana pohdittiin pääasiassa lentämistä ja työpaikkaa asuinpaikkakuntana. Siinä vaiheessa, kun valinta tehdään, on käsitys tulevasta urasta hyvin kapea, eikä tiedetä tarkalleen, minkälainen ura sotilaslentäjillä keskimäärin on. Rekrytoinnin yhteydessä painotettiin lentämistä ja lentämisen koettiinkin olevan pääasiallinen syy hakeutua mille tahansa ohjaajalinjalle. Maisterin tutkinnon suorittamisen nähtiin kuitenkin tuovan monipuolisuutta ja mahdollisuuksia tulevaisuuteen.

> *” mä en välttämättä ihan hirveesti aatellu sitä uraa sillee vaan just sitä lentämistä ja sitä paikkakuntaa ja tällasii asioit. Ehkä ku siin ei hirveest tiedä vielä siitä, että millanen sotilaslentäjän ura oikeesti on. Mä varmaan kuvittelin sillo et se on pelkkää lentämistä, sehän ei ole niin. Todellisuus on tullu täs vastaa jossain vaihees. Se ei oo pelkkää lentämistä.” (L1)*

> *”rekryissä on aika paljon koitettu korostaa sitä lentämistä että sitäkin on sitte aika paljon. Ehkä senkin takia et se nyt on ehkä kuitenkin se suurin syy miks tänne halutaan kuitenkin niin. Että täällä pääsee lentämään.” (K3)*

Osa haastateltavista koki, että Maavoimien helikopterilentäjän uranäkymät olivat rekrytointipäivän jälkeen melko hyvin tiedossa. Maavoimissa urakehityksen nähtiin olevan siinä mielessä erilainen kuin Ilmavoimissa, ettei korkeampiin johtotehtäviin pääse niin helposti. Tähän nähtiin syyksi se, että Maavoimissa on enemmän henkilöstöä. Erään haastateltavan mukaan everstin

arvo on korkeimpia arvoja, jonka voi uran aikana voi saavuttaa. Haastateltava kuitenkin totesi, ettei se vaikuttanut omaan hakupäätökseen. Kaikki haastatellut lentoreserviupseerikurssilaiset olivat sitä mieltä, että he lähtevät Puolustusvoimiin ensisijaisesti lentämisen ja toissijaisesti sotilaan tehtävien takia. Useat lentoreserviupseerikurssilaiset kokivat itse lentämiseen liittyvän työn miellyttävämmiksi kuin upseerin tehtävään liittyvät työt. Haastatelluilla lentoreserviupseerikurssilaisilla oli kuitenkin ymmärrys siitä, että mahdollinen tuleva työ Puolustusvoimilla tulisi olemaan myös muuta kuin lentämistä. Eräs haastatelluista nosti esiin myös sen, että hänen käsityksensä mukaan Ilmavoimissa on kovempi kilpailu kuin Maavoimissa. Tässä kilpailussa täytyy pärjätä hyvin, jotta saa haluamansa lentouran.

> *”ehkä upseerin ura on vähemmän merkityksellinen kuin se ite lentäjän ura. Että pienestä asti haaveena on ollut lentää ja jos sais päättää niin opiskelis paljon paljon vähemmän kaikkee muuta ku sitä lentämistä että lentäminen ois ehottomasti etusijalla” (K6)*

<u>Henkilökohtaiset ominaisuudet ja yksilöllinen kehittyminen</u>

Lennonopettajien mukaan helikopteriohjaajilta vaaditaan hieman eri ominaisuuksia kuin hävittäjälentäjiltä. Erityisesti lentotoiminnan tapahtuessa NH90-kalustolla usean henkilön miehistöiltä vaaditaan erinomaisia ryhmätyötaitoja. Itse lentäminen ei ole yksittäisen henkilön toimesta tapahtuvaa samalla tavoin kuin se usein hävittäjäkalustolla on. Myös tekniikan henkilöstön kanssa tehdään enemmän yhteistyötä ja heitä voi olla miehistön jäsenenä ilmassa. Tämä tulisi haastateltavien mukaan tuoda myös rekrytoinnissa esille.

> *”jo pelkästään se lentäminen niin siinähän ollaa hekohommissa varsinki NH:lla nii se on tota tiimityötä ja siin pitää ihmisten kaa tulla hyvin toimee ja se ei oo semmost yksitäisen miehen hommaa ollenkaa nii se on varmasti isoin ero mikä tulee täs ekana mieleen.” (L1)*

> *”se mitä toivois kaikilta ketkä tulee tonne Uttiin ni sellanen voimakas tai ainakin jonkunlainen taito ja halu sellaseen tiimityöskentelymallin opetteluun” (L3)*

Lennonopettajien näkemyksen mukaan Ilmavoimien ohjaajien toiminta on lentotoiminnan osalta keskimäärin yksilökeskeisempää. Toisaalta koettiin, että Helikopteripataljoonassa toiminta on osaltaan yksilöllisempää kuin Ilmavoimissa. Omasta kehittymisestä ollaan enemmän

itse vastuussa ja toisaalta omiin työtehtäviin on enemmän vaikutusvaltaa. Erään lennonopettajan näkemyksen mukaan on kuitenkin niin, että ryhmätyötaitoja tarvitaan myös Ilmavoimissa. Lisäksi hän totesi, että myös helikopterilentäjillä täytyy olla 3D-hahmotyskykyä ainakin tiettyyn pisteeseen asti, aivan kuten hävittäjälentäjilläkin. Erään lentoreserviupseerikurssilaisen näkemyksen mukaan Ilmavoimissa on kaluston puolesta monipuolisemmat mahdollisuudet itsensä kehittämiseen. Kalusto on monipuolinen ja näin ollen sen tuoma vaihtelevuus mahdollistaa itsensä haastamisen enemmän kuin mitä helikopterilentäminen mahdollistaa.

Ulkoiset tekijät

Tiedon saanti rekrytointiorganisaatiolta

Koulutus tapahtuu Ilmavoimien ympäristössä Ilmavoimien tukikohdassa. Näin ollen pääosa rekrytoinnista tulee Ilmavoimilta. Haastateltavat kokivat, että kurssin aikana oli pitkään automaationa ajatella, että jatkokoulutuspaikka tulisi olemaan Ilmavoimissa. Tässäkin kohdin korostui rekrytointipäivän merkityksellisyys valintapäätöksen tekemisen taustalla. Rekrytointipäivän todettiin olleen isoin yksittäinen vaikuttaja Helikopteripataljoonan rekrytoinnin näkökulmasta. Tiedon saamisen Helikopteripataljoonalta koettiin olevan rajallista johtuen erityisesti rekrytointiin varatusta melko lyhyestä ajasta.

> *”kun mä ite olin lentorukissa niin kyllähän se totuus oli itellä ainakin se että hyvin pitkään meni ennen ku edes mietti sitä vaihtoehtoo et menis Helikopteripataljoonaan töihin” (L1)*

Haastateltava lennonopettaja totesi, että jälkikäteen ajatellen hänellä oli hakeutumishetkellä hyvin vähän tietoa siitä, miten paljon työ tulisi sisältämään muutakin kuin vain lentämistä. Hänen mukaansa nuorta hakijaa kiinnostavat kyseisessä vaiheessa aivan eri asiat kuin tulevan työn pohtiminen pitkällä aikajänteellä. Ollessaan itse lennonopettajana, hän piti oppitunnin Helikopteripataljoonasta ja toi avoimesti esiin myös sen, että työ tulisi olemaan muutakin kuin lentämistä. Kyseisen lennonopettajan ollessa lentoreserviupseerikurssilla piti Ilmavoimien komentaja heille puheen, jossa hän totesi, että Ilmavoimiin ei haeta vain lentäjiä vaan samalla myös upseereita. Haastateltava koki sen positiivisena asiana. Toisen lennonopettajan näkemyksen mukaan tietoa Helikopteripataljoonasta oli valintapäätöksen tekemisen hetkellä hyvin vähän ottaen huomioon, että rekrytoitavat tekevät melko pitkän sitoumuksen lähtiessään Puolustusvoimien ohjaajaksi. Ohjaajat tekevät palvelussitoumuksen ja perussitoumusaika on 13,5 vuotta (Työtuomioistuin, 4.1.2022).

”no se voi vaikuttaa varmasti se että nuorena poikana on.. lentopoikana kiinnostaa vaan se lentäminen eikä hirveesti aattele muuta. Sithän täs on paljo muutaki mitä tä pitää sisällään. Mut mä en tiiä miten sen sit vois tuoda esiin paremmin.” (L1)

”henkilöt ketkä valitsee sen hekopuolen niin heidän pitää tehdä 13 vuoden vuoden päätös sen perusteella et mitä yhen päivän aikana sanotaan niin musta se on aika ohuella” (L2)

Tiedon saanti rekrytointiorganisaation ulkopuolelta

Kuten teoriaosuudessa todettiin, voi keskustelu sellaisen luotettavan henkilön kanssa, joka tuntee rekrytoivan organisaation, vaikuttaa merkittävästi hakeutumispäätöksen tekemiseen. Ilmiö tuli vastaan myös tässä tutkimuksessa ja vahvisti tätä teoriaa. Lentoreserviupseerikurssilaiset kokivat saaneensa tietoa helikopteritoiminnasta myös Ilmavoimilta. Tiedon koettiin olevan neutraalissävytteistä, eikä mitään linjaa korostettu tai mustamaalattu millään tavalla. Tietoa haettiin lentoreserviupseerikurssilaisten toimesta myös julkisista lähteistä, esimerkiksi internetistä, silloin kun parempaa tiedonlähdettä ei ollut saatavilla.

”kaikki ilmavoimien rekryt ja kaikki niin jos puhuttiin just muista niin kyl niinku kaikis rekryis oli sillee että päädytte hakemaan mihin tahansa kolmeen niin hyvä hommia joka tapaukses tiedossa. Et ei etenkään negatiivissävytteisesti nii en ite huomannu et olis tullu. (K5)

Lentokaluston houkuttelevuus

Kaluston näkeminen, sen kyytiin pääseminen ja sillä lentäminen rekrytointipäivänä vaikuttivat positiivisesti hakeutumispäätöksen tekemiseen. Useimmilla ei ole aikaisempaa kosketuspintaa helikopterilentämiseen, joten kyytiin pääseminen oli monille silmiä avartava kokemus. Osalla lentokoneet olivat miellyttävämpi ja enemmän kiinnostava kalustotyyppi. Osalla taas helikopterilla suoritettavat tehtävät näyttäytyivät konkreettisempina sen sijaan, että toiminta painottuisi harjoittelemiseen, kuten osa haastateltavista näki asian olevan Ilmavoimissa.

”se ehkä tuntu olevan sillee niinku tietyl tavalla yllätys että porukka ehkä yllättys siitä kuinka hienoa se olikaan tai kuinka siistii ja erilaista se olikaan ku sitte toi lentokoneella lentäminen” (K6)

Osaa lentoreserviupseerikurssilaisista helikopterit kiinnostivat enemmän kuin kiinteäsiipiset. He näkivät helikoptereilla toteutettavien tehtävien luonteen olevan enemmän itseään kiinnostavia. Toisaalta taas Ilmavoimissa kaluston nähtiin olevan monipuolisempi ja näin ollen siellä nähtiin olevan enemmän vaihtelevuutta. Yksi haastatelluista lentoreserviupseerikurssilaisista ei päässyt osallistumaan rekrytointipäivään ollenkaan eikä näin ollen päässyt myöskään helikopterin kyytiin. Tämä vaikutti osaltaan siihen, ettei hän hakenut ensisijaisesti helikopterilentäjäksi, sillä helikopterilentämisestä ei ollut muodostunut riittävän selkeää mielikuvaa.

> *”mutta varmaan just se on se että lentokoneisiin on päässy, tietää minkälaista se niinku on ja on semmonen isompi varmuus että ainakin tästä mä tykkään” (K6)*

<u>Paikkakunta ja siirtovelvollisuus</u>

Palveluspaikkakunnalla koettiin olevan paljonkin merkitystä siihen, mihin haettiin jatkokoulutukseen. Suurin osa lentoreserviupseerikurssilaisista koki Utin ja Kouvolan vaikuttavan paikkakuntina ja sijaintina hakemispäätökseen negatiivisesti.

> *”Kouvola taas sitte maavoimilla käytännössä missä oltais nii se nyt ehkä oli se mikä sai laittamaan rajan kakkoseksi. (Maavoimat kolmas)” (K3)*

Lisäksi osa haastateltavista pohti siirtovelvollisuuksien todennäköisyyttä ja määrää mahdollisessa tulevassa työpaikassa. Nähtiin, että helikopterilinjalla on pienempi määrä uranaikaisia siirtoja kaupungista toiseen kuin Ilmavoimissa. Osa koki Helikopteripataljoonaan hakeutumisen positiivisena johtuen omasta syntymäpaikkakunnasta tai pienemmästä todennäköisyydestä uran aikaisiin siirtoihin paikkakunnalta toiselle. Eräällä kurssilaisella pakkosiirtojen mahdollinen pienempi määrä nosti Maavoimat Ilmavoimien edelle hakujärjestyksessä. Haastatellun lennonopettajan mukaan hakija ei nuoresta iästään johtuen välttämättä painota uran aikaisia siirtovelvollisuuksia kovin paljoa. Rajavartiolaitoksen ohjaajalinja houkutteli lentoreserviupseerikurssilaisia myös palveluspaikkakunnista johtuen. Eräs lentoreserviupseerikurssilaisista laittoi sen ensimmäiseksi hakuvaihtoehdoksi juuri palveluspaikkakuntien vuoksi. Palveluspaikkakunnan mielekkyyteen vaikutti useamman lentoreserviupseerikurssilaisen kohdalla oma syntymä-/asuinpaikkakunta.

> *”Ilmavoimat oli yks syy, miks oli vast siel viimisenä ni ne pakkosiirrot ei houkuta oikeestaan yhtään” (K4)*

Tuki- ja liikuntaelinsairaudet

Erityisesti niskakivut liitetään usein sotilaslentämisestä aiheutuviin tukirankavaivoihin. Hävittäjälentäjien osalta niskakipuja on tutkittu pitkään ja laajasti. Viimeisen vuosikymmenen aikana myös helikopterilentäjien niskakipua on alettu tutkimaan laajemmin. Hävittäjässä ja helikopterissa tapahtuva kehon rasitus on erilaista. Hävittäjässä lentäjä altistuu usein suurille kiihtyvyyksille eli G-voimille, joihin yhdistyy vaikeita pään asentoja ja liikkeitä. Helikopterissa taas rasitusta aiheuttavat usein huono niskan ja kehon asento, koko kehoon kohdistuva tärinä ja raskas kypärä.

Tutkittaessa vuoden ajan Hollannin Ilma- ja Merivoimien helikopterilentäjiä todettiin, että 43% kärsi vuoden aikana satunnaisesta niskakivusta ja 20% jatkuvasta kivusta. Nämä luvut olivat samanlaiset tutkittaessa myös hollantilaisia ei lentäviä työssäkäyviä ihmisiä. Tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että ne helikopterilentäjät, jotka kärsivät kivuista, olivat lentäneet uransa aikana enemmän kuin ne, jotka eivät kärsineet kivuista. Se, että tutkittavien helikopterilentäjien todettiin olevan keskimääräistä työssäkäyvää ihmistä paremmassa fyysisessä kunnossa, viittaa lentämisen rasituksen aiheuttavan fyysisiä vaivoja. Näin ollen tutkimuksessa todettiin helikopterilentämisen aiheuttavan niskavaivoja, joita tulisi ensisijaisesti hoitaa paremmalla ergonomialla ja fysikaalisella harjoittelulla. (Oord, Loose, Meeuwsen, Sluiter, Frings-Dresen & Monique 2010, 55, 59.)

Mahdolliset lentämisestä aiheutuvat tuki- ja liikuntaelinsairaudet olivat hävittäjäkaluston osalta melko hyvin lentoreserviupseerikurssilaisten tiedossa. Ne eivät kuitenkaan juuri vaikuttaneet hakupäätökseen. Usean lentoreserviupseerikurssilaisen näkemys oli, että pitämällä itse huolta omasta fyysisestä terveydestä, ei pahempia ongelmia pitäisi ilmetä. Lisäksi käsityksenä oli, että terveydenhuoltopalveluita on tarvittaessa hyvin saatavilla. Hävittäjälentämisestä oli osalla hakijoista se käsitys, että rasitus pystytään kontrolloimaan ja oireiden hallinta on ihan hyvällä tasolla. Helikopterilentämisestä aiheutuvat rasitukset ja niiden mahdollisesti aiheuttamat oireet eivät olleet hyvin tiedossa. Erään haastateltavan näkemyksen mukaan lentäminen jatkuisi helikopteripuolella pidempään kuin Ilmavoimissa pienemmän selän rasituksen vuoksi. Tiedettiin, että vaivoja saattaa ilmetä, muttei sen tarkemmin. Yhdellä lentoreserviupseerikurssilaisella oli näkemys, että helikopterilentäminen kuormittaa kehoa vähemmän kuin hävittäjälentäminen. Eräs hakijoista olisi halunnut enemmän tietoa siitä, miten helikopterilentäminen vaikuttaa elimistöön terveydellisestä näkökulmasta. Asiasta oli käyty hieman keskustelua lennonopettajan kanssa, mutta sen ei koettu riittävän.

”Ilmavoimissa on niinku paljo perehdytty siihen että miten ne G-voimat aiheuttaa rasitusta ja pyritty niinku estämään sitä. Ja ilmeisesti se on ihan hyvällä tasolla et siellä ei enää tuu niin paljo niitä selkäkipuja ja muita. Mutta helikopterihommista oon kuullu että se tärinä, joka on niinku pitkäkestoista ja se on hyvin erilaista ku semmonen niinku G-voimarasitus niin sekin voi aiheuttaa selkävaivoja. Ja siitä ei oikeestaan hirveesti oo meille ollu muute ku lennonopettajat vähän kertoneet” (K2)

Palkkaus ja työsopimusehdot

Rajavartiolaitoksella ja Maavoimien helikopterilinjalla nähtiin palveluspaikkojen olevan siirtovelvollisuuksien näkökulmasta hieman stabiilimmat kuin Ilmavoimilla. Lisäksi osa hakijoista näki Rajavartiolaitoksen työrytmityksen itselleen sopivampana kuin Puolustusvoimien työrytmityksen.

”rajavartiolaitoksella ne työajat. On niitä 16h työpäiviä ja sit on niitä vapaapäiviä välissä. Tuntuu et se vois itelle olla mieluisampi työmuoto. (K4)

Siviilipuoleen verrattuna Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen työpaikat nähtiin varmoina työpaikkoina. Lomautuksia ei pitäisi tulla ja palkan nähtiin tulevan varmasti. Toisaalta siviiliyrityksissä ei ole samanlaista sitoutumisvelvoitetta, kuin mikä Puolustusvoimilla ja Rajavartiolaitoksella on. Tämän ei kuitenkaan nähty olevan kovin merkittävä asia. Osa hakijoista näki sitoumuksen myös positiivisena asiana. Palkkauksessa ei nähty merkittäviä eroja Ilmavoimien ja Maavoimien välillä. Rajavartiolaitoksen poikkeavista työajoista mainittiin useaan otteeseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että palkkaus ei vaikuttanut siihen, hakeuduttiinko Ilmavoimiin vai Maavoimiin.

”siviilipuolella on varmasti omat jutut ja siellä ei oo esimerkiks 13,5 vuoden velvotetta, mikä tässä hommassa nyt on. Mutta toisaalta jos rupee lentäjäksi ja 13 vuotta ei sitä hommaa halua tehdä niin ei varmaan oo oikeassa paikassa.” (K1)

4.2. Helikopteripataljoonan työnantajakuva ja kulttuuri

Työnantajakuva

Useat haastateltavat kokivat Helikopteripataljoonan rekrytointipäivän olleen merkittävin yksittäinen rekrytointikanava ja merkittävä hakeutumispäätöksen taustalla vaikuttanut tekijä. Rekrytointipäivässä saatiin hieman välitettyä Helikopteripataljoonan työnantajakuvaa sekä oiottua väärinkäsityksiä. Helikopteripataljoonan työnantajakuvaa kuvailtiin lentoreserviupseerikurssilaisten toimesta melko vähäsanaisesti. Osa haastateltavista oli saanut sen kuvan, että yhteisö on tiivis johtuen vähemmästä henkilömäärästä ja pienemmästä organisaatiosta sekä siitä, että ohjaajat ja tekniikka tekevät paljon yhteistyötä. Pääasiassa yleisen ilmapiirin nähtiin olevan hyvä ja kannustava. Kohtuullisen pienen joukon nähtiin olevan lähtökohtaisesti tiiviimpi kuin suuren. Tämän nähtiin heijastelevan sitä, että helikopteripataljoona olisi hyvä työyhteisö.

> *”ennen sitä maavoimien rekryä sellanen tuntemus ja olo et se maavoimien homma on vielä enemmän sotilasuraa verrattuna ilmavoimiin. Ja sit tavallaan siel rekryssä tosi monella tuli sellanen et hetkonen eihän se ookkaan et ihan yhtä lentäjiä ne on ja tällasta. Et se rekry tosi hyvin niin kun tasapainotti sitä itseasias omasta mielestä. (K5)*

> *”semmonen kannustava ilmapiiri ja se työnantaja (esimies) selvästi tunsi teidät kaikki, koska se on pieni porukka” (K2)*

Helikopteripataljoonan työnantajakuvan välittämisessä rekrytoitaville olisi haastateltavien mukaan parannettavaa. Kattavan työnantajakuvan välittäminen rikkoisi ennakkoluuloja, joita syntyy ennen varusmiespalvelusta ja sen aikana. Lennonopettajien näkemyksen mukaan olisi hyvä, jos Helikopteripataljoonasta olisivat kertomassa nuoremmasta päästä olevat helikopterilentäjät, jotka olisivat lentoreserviupseerikurssilaisille samaistuttavampia. Ennakkoluulojen rikkomiseksi olisi tärkeää päästä paikan päälle Uttiin näkemään, minkälainen työnantaja Helikopteripataljoona voisi olla. Osasta haastateltavista tuntui, ettei työnantajakuva näyttäydy oikein mitenkään. Erityisesti organisaatiokuvan koettiin jäävän löyhäksi. Viestinnän asiallisuuden koettiin olevan merkityksellistä, sillä lentoreserviupseerikurssilaiset eivät voi aina ymmärtää, mitkä asiat sanotaan vitsillä ja mitkä ei. Sivukorvalla vahingossa kuultu, muille henkilöille tarkoitettu vitsi voi vaikuttaa varusmiespalveluksessa olevan henkilön mielikuviin kyseisestä aiheesta.

”sehän on yleinen ehkä semmonen stereotypia Ilmavoimissa et Maavoimat on tota… tekee Maavoimien juttuja. Sit ku tää on iha erillinen tä hekohomma on tämmöstä lentämistä niin ne ei välttämättä ymmärrä sitä kokonaisuutta.” (L1)

”ja siis useinhan se on vaa semmosta varmasti semmost harmitonta tai siis sellasta et se ei oo tarkotettu… se on ehkä semmosta vitsillä heitetään jotain että niinku vaikka haukutaan vähä hekomiehii tai hekop:ta. Et se voi olla semmosta niinku… Mut seki vaikuttaa. Kaikkiha vaikuttaa niinku justii semmoset pienetki heitot… joku lentorukkilainen voi ottaa sen iha tosissaan. Tai siis varmasti ottaaki. Jonku kommentin” (L1)

Työantajakuvaa ei Helikopteripataljoonan toimesta juuri välitetä ennen rekrytointipäivää. Haastatellun lennonopettajan mukaan se ei välity lähes ollenkaan vielä huhtikuun lopussakaan, jolloin kurssia on jäljellä enää noin kaksi kuukautta. Osa haastateltavista koki vuoden aikana muodostuneen käsityksen pohjalta Helikopteripataljoonan jäävän hieman kasvottomaksi työnantajaksi. Haastatellun lennonopettajan ja lentoreserviupseerikurssilaisten välisissä keskusteluissa oli selvinnyt, että kosketuspinnat Helikopteripataljoonaan rajoittuvat tuossa vaiheessa siihen, mitä tietoa lentoreserviupseerikurssilaiset olivat itse hakeneet internetistä, keskusteluihin lennonopettajan kanssa sekä lennonopettajan pitämään tietoiskuun. Näin ollen Helikopteripataljoonasta muodostuva kuva muodostuu pitkälti rekrytointipäivän pohjalta. Osa lentoreserviupseerikurssilaisista koki työnantajakuvan sekoittuvan muuhun Maavoimien organisaatioon.

”(kurssilaisten) ainoat kosketuspinnat Helikopteripataljoonaan on mitä on lukenut jotain vähä netistä, mitä on jutellu käytännössä minun kanssa asiasta ja sitte oon pitäny yhden niinku huonon sään palvelusoppitunnin” (L3)

”no ehkä just taas se sama maavoimat tässäki että sitä tavallaan ajattelee et se ilmapiiri on vähän semmonen jäykempi ku ilmavoimissa” (K4)

Erään lentoreserviupseerikurssilaisen mukaan Utissa käyminen olisi saattanut nostaa helikopterilinjan ensimmäiseksi hakuvaihtoehdoksi. Hän oli saanut positiivisen vaikutelman siitä, että Helikopteripataljoonassa on hyvä tekemisen meininki, mutta käsitys olisi kaivannut vahvistusta. Työantajakuvasta jäi uupumaan selkeys siitä, minkälaista itse työnteko tulisi olemaan Helikopteripataljoonassa. Maavoimien työnantajakuvan nähtiin olevan niin sanotusti sotilaalli-

sempi kuin muissa vaihtoehdoissa. Tämä kuva muodostui eri puolilta kuulluista tarinoista, rekrytointipäivästä ja siitä, että Helikopteripataljoona on Maavoimissa. Maavoimien helikopteritoiminnan osalta nähtiin olevan niin, että erikoisjoukkoaspekti tuo monipuolisuutta ja niin sanottua perinteistä sotilaallisuutta mukaan toimintaan. Lisäksi sen nähtiin monipuolistavan tehtäväkenttää. Osa näki tämän hakeutumisen kannalta positiivisena ja osa negatiivisena asiana. Osa työantajakuvasta muodostuu myös huhujen ja itse sekä ryhmässä muodostettujen käsitysten ja mielikuvien pohjalta. Asioita yleistetään, eivätkä ne välttämättä aina vastaa todellisuutta.

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurista ei ollut muotoutunut eheää kuvaa. Haastateltavat olivat poikkeuksetta sitä mieltä, että Helikopteripataljoonan rekrytointipäivä on tärkeä järjestää Utissa. On tärkeää päästä fyysisesti paikalle ja nähdä, millainen työympäristö on kyseessä. Tämä voisi selkeyttää huhujen ja mielikuvien varassa olevaa työnantajakuvaa sekä organisaatiokulttuuria. Lisäksi tämä tukisi sitä, että saataisiin välitettyä mahdollisimman realistinen kuva Helikopteripataljoonan toimintakulttuurista. Jo pelkästään se, että helikopteriaselaji kuuluu Maavoimiin, aiheuttaa lentoreserviupseerikurssilaisille ennakkoluuloja ja -odotuksia.

> *”sanotaan et se kuuluu maavoimiin niin se antaa vähän sellasen negatiivisen kuvan lähtökohtaseti et ei oikeen tiedä sitten onks se ilmapiiri enemmän ilmavoimien tyylinen vai sitten maavoimien tyylinen” (K3)*

> *”paljo ne kyseli multa varsinkin sitä et onks siel Utissa ni joutuuks siel olee paljon metsäleirillä, onks siel kova kuri ja tämmöstä. Ne varmaa vähä kuvitteli kun ollaan Maavoimissa, et se on niinku armeijaan tulis varusmiespalvelukseen taas. Se varmasti vaikuttais ku ne huomais et täälhä on hyvää porukkaa ja hyvä meininki.” (L1)*

Sen, minkälainen kuva Helikopteripataljoonan organisaatiokulttuurista muodostui varusmiespalveluksen aikana, todettiin muodostuvan myös huhujen ja itse luotujen ennakkoluulojen pohjalta. Rekrytointipäivä kitki osaltaan näitä käsityksiä, mutta olisi vielä vaatinut vahvistukseksi käymisen paikan päällä Utissa. Erään haastateltavan näkemyksen mukaan Helikopteripataljoonan kulttuuri ei ole niin kilpailuhenkinen ohjaajien osalta kuin esimerkiksi Ilmavoimissa. Hänen käsityksensä mukaan kaikki suoriutuvat koulutuksesta, eikä kovia suorituspaineita pääse muodostumaan. Yhteishenki olisi tätä myöten hyvä ja työpaikka olisi varma. Toisaalta hänen

muodostamansa käsityksen mukaan toiminta on jäykkää. Tämä käsitys oli muodostunut siviilissä olevien kavereiden kertomusten pohjalta.

4.3. Maavoimien helikopteriohjaajat L-70 alkeislennonopettajina

Helikopterilentäjät rekrytointikanavana

> *”on se hyvä, että siellä on muitakin (lennonopettajia) että saadaan just tasapuolisuutta ja tietoa sitten myös sieltä helikopteripuolelta, että ei pelkästään ilmavoimien ohjaajat kerro ilmavoimien jutuista” (K1)*

Yleisesti ottaen lennonopettajat nähdään auktoriteetteina, joita kuunnellaan tarkalla korvalla. Heidän yksittäisetkin sanomisensa voivat vaikuttaa lentoreserviupseerikurssilaisten käsityksiin ja lopulta hakeutumispäätökseen. Erään haastatellun lennonopettajan mukaan lennonopettajana toimiminen on hyvä kanava vaikuttaa ja kertoa Helikopteripataljoonasta rekrytoitaville. Tässäkin yhteydessä koettiin tärkeäksi, että välitetyt mielikuvat ovat mahdollisimman realistisia ja lennonopettajat kokivat tehtävän olevan vastuullinen. Ei saa lupailla tyhjiä ja aiheuttaa näin pettymyksiä rekrytoitaville. Lisäksi koettiin positiivisena, että helikopteritaustaiset lennonopettajat eivät ole mikään virallinen rekrytointikanava, vaan heidän kanssaan on mahdollista keskustella neutraalisti eri linjojen vahvuuksista ja heikkouksista. Lentoreserviupseerikurssilaisten keskuudessa koettiin, että lennonopettajat haluavat antaa puolueettomasti mahdollisimman kattavan kuvan omasta organisaatiostaan, jotta kurssilaiset saavat tehdä itselleen oikean päätöksen.

> *”et vaikuttaaks se sit positiivisesti tai sillä tavalla et ne hakeutuu Uttiin vai ei hakeudu nii joka tapauksessa se on mun mielest oikee ratkasu, että ne saa rehellisen kuvan siitä” (L1)*

> *”se ei nimenomaan oo mitään sillee suoraa rekryymistä vaan se on vaa sellasta jutustelua ja ne oikeesti haluu et saa niinku kattavan kuvan ja et tehään hyviä päätöksiä.” (K5)*

Helikopteriohjaajien läsnäolo nähtiin niin lennonopettajien kuin lentoreserviupseerikurssilaisten näkökulmasta hyvänä asiana tiedon jakamisen ja rekrytoinnin näkökulmasta. Tämän nähtiin mahdollistavan sen, että tietoa eri linjoista saadaan hieman tasaisemmin. Lennonopettajien arvioiden mukaan sillä, minkälainen henkilö on opettamassa, on merkitystä. Motivaation ja ulosannin on oltava hyvät, jotta lennonopettajalla on positiivinen vaikutus Helikopteripataljoonan

työnantajakuvan välittämiseen. Helikopteritaustaisten lennonopettajien määrän ollessa pieni korostuu näiden henkilöiden persoona entisestään. Lisäksi koettiin, että mitä nuorempi ja alhaisemman sotilasarvon omaava henkilö on puhumassa asioista, sen realistisemmin ja kaunistelemattomammin hän tuo asiat esille.

> *”se riippuu nii paljon siitä et kuka siel on, millanen persoona et oks semmone ulospäin suuntautunu, tuleekse hyvin toimee niitten kanssa. Sit jos ne kaikki aattelee et se on tota huono tyyppi ja semmonen niin sithän se vaa on negatiivine asia.” (L1)*

> *”mitä oon nähny tänä keväänä niin mitä niin sanotusti nuorempaan ja alemman sotilasarvon henkilöön menee niin karrikoidusti voi sanoo että se henkilö tuo ne asiat rehellisemmin ja läpinäkyvämmin esille niille lentorukkilaisille” (L3)*

Helikopteritaustaisten lennonopettajin läsnäolo tasapainottaa usean haastateltavan mukaan sitä, miten lentoreserviupseerikurssilaiset saavat tietoa eri linjoista. Ilmavoimien ollessa rekrytoitaville pääasiallinen koulutusorganisaatio, on myös heidän läsnäolonsa ja rekrytointinsa ymmärrettävästi enemmän saatavilla ja voimakkaampaa. Lennonopettajat näkivät huonona vaihtoehtona sen, ettei Tikkakoskella olisi yhtään helikopteritaustaista lennonopettajaa. Tällöin, kun keskusteltaisiin Helikopteripataljoonasta, käytäisiin keskustelu enemmän mielikuvien varassa, eikä totuudenmukainen kuva välittyisi. COVID-19-pandemialla ja siitä seuranneella ryhmiin jakamisella koettiin olevan sellainen negatiivinen vaikutus tiedon jakamiseen, ettei kaikkiin koronaryhmiin riittänyt helikopteritaustaista lennonopettajaa. Näin ollen tämä kanava jäi osaltaan hyödyntämättä. Yhteistyön Ilmavoimien ja Maavoimien ohjaajien kesken koettiin toimivan hyvin ja hyvässä yhteisymmärryksessä lennonopettajavuoden aikana. Opetuksen laadussa ei nähty eroa sen puolesta, oliko opetusta antamassa Ilmavoimien vai Maavoimien lennonopettaja.

> *”ehdottomasti näyttäytyy sillee et me ollaan yhtä tiimiä tavallaan sillee et… siit ei kyllä oo ollu huolta että ja tota varmast niinku voisin kuvitella et tulee ennemmin sellanen kuva sinne et nää on vähäniinku samaa porukkaa.” (L3)*

<u>Henkilökohtainen kehittyminen lentäjänä</u>

Helikopterilentäjät kokivat alkeisopettamisen L-70 -kalustolla opettavaiseksi ja omaa ammattitaitoa kehittäväksi kokemukseksi. Heidän mukaansa on opettavaista opettaa sellaista lentooppilasta, jolla ei ole lainkaan aikaisempaa lentokokemusta. Tästä kokemuksesta ammennettua

osaamista voi heidän mukaansa hyödyntää myöhemmin uralla. Toisaalta lennonopettamiseen käytetty aika on pois helikopterilentämisestä, mutta haastateltavat kokivat tästä huolimatta kokemuksen jäävän ammatillisesta näkökulmasta positiiviseksi. Vuoden aikana kertyneen lennonopettajakokemuksen koetaan myös olevan eduksi siinä vaiheessa, kun kertynyt ammattitaito siirretään helikopteriympäristöön. Henkilökohtaisen elämän kannalta siirtovelvollisuuden todettiin olevan negatiivinen asia ja siirtojen koettiinkin haittaavaan henkilökohtaista elämää. Lisäksi koettiin, että olisi myös organisaation etu, jos opettamaan valittaisiin lähtökohtaisesti sellaiset henkilöt, jotka sinne haluavat.

> *”sitte sä kehityt täs ammatissa lennonopettajana lentäjänä ihan varmasti… mut sitte noi negatiivisia asioita on ehkä sitte et on pois tästä helikopterihommasta” (L1)*

> *”laitettais ne ketkä haluaa. Että tota se vois tavallaan olla sellanen että käytetään niitä ketkä on halukkaita jos vaan millään nähdään että ne on kyvykkäitä” (L2)*

4.4. Helikopteripataljoonan ohjaajarekrytoinnin kehittäminen

> *”se on aika toi meidän systeemi et siin on munat kaikki aikalailla samassa korissa. Et jos se onnistuu hyvin se rekrytointipäivä nii sit rekrytointi meni hyvin ja päinvastoin.” (L3)*

<u>Rehellisyys ja realistisuus</u>

Haastateltavan lennonopettajan mukaan lentoreserviupseerikurssilaisiin kohdistuvan rekrytoinnin koettiin olevan läpinäkyvämpää ja realistisempaa kuin heidän oman varusmiespalveluksensa aikana. Asioista puhutaan niin kuin ne ovat, eivätkä lennonopettajat koe tarvetta kaunistella asioita. Myös toinen lennonopettaja oli samaa mieltä siitä, ettei rekrytoinnissa peitellä mitään. Kolmas lennonopettaja oli samaa mieltä ja oli pyrkinyt omissa puheissaan ja esityksissään tuomaan tietoja esille läpinäkyvästi. Lentoreserviupseerikurssilaiset kokivat, että heille kerrottiin rekrytointipäivänä ja lennonopettajien toimesta muutoinkin avoimesti ja rehellisesti asioita, joihin he halusivat vastauksia. Myös Ilmavoimien rekrytoinnin koettiin lennonopettajan käsityksen mukaan olevan rehellistä ja läpinäkyvää erityisesti lennonopettajien toimesta.

Konkreettisuus

Eräs lentoreserviupseerikurssilainen toivoi konkreettisuuden lisäämistä Helikopteripataljoonan rekrytointipäivän yhteyteen siten, että esittelylentojen sijaan näytettäisiin toiminnallinen tehtävä, joka suoritetaan helikoptereilla. Haastateltujen lennonopettajien mukaan konkreettisuutta lisää se, että lentoreserviupseerikurssilaiset käyvät paikan päällä Utissa näkemässä ja kokemassa itse sen, minkälainen työpaikka on kyseessä. Mikäli tämä ei toteudu, nähtiin rekrytoinnin epäonnistuneen. Utissa voitaisiin haastateltavien mukaan käydä myös muussa tarkoituksessa, esimerkiksi laskuvarjohyppyleirin tai joukko-osastoharjoittelun muodossa. Monet kokivat, että kasvotusten käyty keskustelu on rekrytoinnista puhuttaessa merkittävin valintapäätökseen vaikuttava tekijä. Lisäksi se, että pääsee itse kokemaan ja näkemään asioita, on tärkeä valintapäätökseen ja mielikuviin vaikuttava tekijä.

> *”rekrytointipäivä se voi olla ihan erikseen mutta just että pääsis tutustuu siihen ympäristöön ja just esimerkiks sellanen laskuvarjohyppykoulutus. Jos semmonen vaikka järjestettäis nii siihenkin pääsis tutustuu siihen hommaan” (K4)*

> *”olis ollu aika siistiä käydä vaikka joukko-osastoharjoittelussa tai sitte syksymmällä ni jotain treenaamassa siellä Utissa. On se sitten joku leiri tai joku selviytymishommaa mikä ei ehkä itessään oo niin nautittavaa mut pääsis siinä sivussa nii ni se olis varmasti niinku iso plussa” (K6)*

Lennonopettajat

Nykyiseen järjestelyyn, jossa myös helikopteritaustaisia lennonopettajia on antamassa alkeisopetusta lentoreserviupseerikurssilaisille, oltiin tyytyväisiä. Lentoreserviupseerikurssilaiset olivat pääasiassa sitä mieltä, että he saivat esittää lennonopettajille helikopteriaiheisia kysymyksiä, joihin annettiin asianmukaiset vastaukset. COVID-19-pandemian aiheuttaman ryhmäjaon seurauksena kaikkiin lentoryhmiin ei riittänyt helikopteritaustaista opettajaa, mikä haittasi osaltaan tiedonsaantia. Toivottiinkin, että jatkossa kaikilla olisi tasavertainen mahdollisuus saada kontakti helikopteritaustaiseen lennonopettajaan.

> *”mulle niinku se ihmisten kans jutteleminen on henkilökohtaisesti tärkein juttu et nyt ku oli hyvä tyyppi sieltä ja oli positiivinen ja oli mukava lentää hänen kanssaan niin samantien saa hyvän kuvan et okei et tollasta porukkaa siellä vois olla ehkä tulevina työkavereina joskus” (K6)*

Tiedon välittäminen ja asiasisällön kehittäminen

Tärkeimmän tiedon välittämisen kanavan todettiin olevan rekrytointipäivä. Se herätti mielenkiintoa ja ajatuksia ja toi uusia näkökulmia helikopterilentäjän ammattiin. Käytettyyn aikaan nähden useat lentoreserviupseerikurssilaiset kokivat saaneensa rekrytointipäivän aikana riittävästi tietoa oikeista asioista. Lennonopettajan mukaan tietoa voitaisiin jakaa myös muiden kanavien välityksellä. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa voisi olla enemmän näkyvyyttä videoiden ja kuvien muodossa. Videoista koettiin saavan haluttua tietoa työpaikasta. Lisäksi nähtiin, että laadukkaasti tehdyt videot voisivat tuoda helikopterilentäjän työn lähemmäs. Videoiden ei välttämättä tarvitsisi olla sosiaalisessa mediassa ja niiden toivottiin käsittelevän nimenomaan riviohjaajan arkea, ei niinkään johtajatason upseereiden arkea, sillä se ei haastateltavien mukaan ole ajankohtaista vielä hyvin pitkään aikaan. Videoiden tekemiseen tulisi kuitenkin olla riittävät resurssit. Tämä mahdollistaisi hakijoiden tavoittamisen jo ennen varusmiespalveluksen aloittamista. Lisäksi voisi olla tietopaketteja, joihin kurssilaiset voisivat tutustua. Tiedon tulisi olla hyvin valmisteltua ja laadukasta, erityisesti kun puhutaan rekrytointipäivästä.

> *”mutta jos siinä olis kuvattuna sitä lentotoimintaa, niit erilaisia klippejä erilaisilta lentotehtäviltä mitä tehdään, ja sieltä vähän tiloista ja että miten se päivä siellä menee verrattuna just vaikka ilmavoimien ohjaajaan” (K6)*

Eräs hakijoista olisi halunnut enemmän tietoa siitä, miten helikopterilentäminen vaikuttaa elimistöön terveydellisestä näkökulmasta. Keskustelua oli käyty hieman lennonopettajan kanssa, mutta sen ei koettu riittävän. Lisäksi MPKK:sta kaivattiin enemmän tietoa. Eräs haastatelluista lentoreserviupseerikurssilaisista ehdottikin vierailua MPKK:ssa varusmiespalveluksen aikana. Lennonopettajan mukaan rekrytoinnin yhteydessä voisi olla hyvä painottaa myös sitä, minkä verran uranaikaisia siirtoja keskimäärin tulee. Vähäistä uran aikaista siirtovelvollisuutta voisi tuoda rekrytoinnissa enemmän esille, samoin tämän mahdollista vaikutusta työ- ja yksityiselämään.

> *”ois voinu olla enemmän puhetta että miten niinku elimistö kestää semmosen helikopterilentämisen verrattuna vaikka siihen hävittäjätouhuun mikä on niinku aika usealla se mihin verrataan.” (K2)*

Ajankohta ja käytetty aika

Helikopteripataljoonan rekrytointi painottuu tällä hetkellä aikaan juuri ennen jatkokoulutuspäätöksen tekemistä. Tietoa voitaisiin haastateltavien mukaan jakaa jo aikaisemmassa vaiheessa.

Eräs lennonopettaja korosti sitä, että lentoreserviupseerikurssilaiset eivät välttämättä osaa esittää kysymyksiä heti esityksen jälkeen, vaan vasta myöhemmin, kun eri tekijöitä on ehtinyt pohtia. Näin ollen rekrytoinnin ajallinen hajauttaminen voisi olla eduksi. Ajatuksia istutettaisiin jo hyvissä ajoin, jolloin isoa ja tärkeää päätöstä on riittävästi aikaa pohtia. Lisäksi suuren osan rekrytoinnista ollessa yhden rekrytointipäivän varassa, ei rekrytoinnissa juuri ole särkymävaraa. Eräs lennonopettajista oli sitä mieltä, että rekrytointipäivän ajankohta hieman ennen jatkokoulutusvalintoja on hyvä, sillä silloin tiedot ja ajatukset ovat pinnalla tuoreina. Lisäksi yksi lentoreserviupseerikurssilaisista pohti sitä, ettei Maavoimien kannalta ole välttämättä eduksi järjestää rekrytointia juuri ennen Rajavartiolaitoksen rekrytointia.

> *”ku porukka pääsi helikopterien kyytiin niin samantien muuttu se kuva siitä, että oho, toi oliki aika siistiä ja näin, mutta sitten jos on vaa muutama päivää aikaa jättää se hakemus ja näin niin siin on aika vähän aikaa pohtii et jos se tapahtuis aikasemmin keväällä” (K6)*

> *”jos olis se pari viikkoa aikaisemmin se rekrytapahtuma itsessään niin se antais vähän enemmän aikaa. Mun mielestä tossa aika hyvin tuli niinku ne kaikki tiedot mitä nyt haluski tietää mutta ehkä aiemmin siinä kurssiin aikana. Jos vaikka tää vinkalennonopettaja teiltä vois enemmän kertoa siitä mitä se koptereilla lentäminen on” (K3)*

<u>Henkilökohtaisten ominaisuuksien painottaminen</u>

Erään haastatellun lennonopettajan mukaan rekrytoinnissa tulisi painottaa enemmän hakijalta vaadittavia ominaisuuksia. Mikäli lentoreserviupseerikurssilainen todetaan jatkokoulutukseen soveltuvaksi, ovat keskinäiset piste-erot niin pienet, että kaikki soveltuvat ovat todennäköisesti kelpoisia mille linjalle tahansa. Sen sijaan, että keskityttäisiin saamaan hakijoita kärkisijoilta, voitaisiin painottaa sitä, että saadaan helikopterilentämisestä kiinnostuneet ja sellaiset, jotka ovat kiinnostuneet kehittämään itsessään siinä työssä vaadittavia ominaisuuksia. Lisäksi olisi tärkeää tuoda esille sitä, että myös Helikopteripataljoonaan haetaan myös sotilaan, ei vain lentäjän urasta kiinnostuneita lentoupseereita. Se, onko sellaisia hakijoita olemassa, on toinen kysymys. Osalla lentoreserviupseerikurssilaisista oli vielä rekrytoinnin jälkeen sellainen olo, että Maavoimien helikopteripuolella ei tarvitse tai voi kehittää itseään ammatillisesti niin paljon kuin Ilmavoimissa.

”haetaan myös johtajia. Et sitä myötä ehkä sotilaallisuus et voi tulla just joku kurssinjohtaja, lentueen päällikkö -tehtävä. Mikä on sit myös siinä mielessä sitä sotilashommaa et pitää toimii johtajana ja näin.” (K5)

”se että on se sitte sijalla 1 tai 18 nii pystyttäis jollain tavalla valitsemaan sellanen kaveri, kuka on myös kiinnostunut siitä myös vähän siitä sotilasurasta eikä pelkästään lentäjän urasta tietyllä tavalla.” (L3)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Maavoimien helikopteriohjaajaopintosuunnan hakijamäärät vuosina 2016-2021

Opinnäytetyön julkisesta versiosta on poistettu turvallisuusluokiteltu osio (TL IV). Poiston perusteena on lain viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999) 24 § 1 momentin 10 kohta. Turvaluokitellussa TL IV -liitteessä (liite 5) nähdään hakijatilastot jatkokoulutukseen lentoreserviupseerikursseilta 90-95, niistä tehdyt johtopäätökset sekä toimenpidesuositukset. Aineisto hakijatilastoista on vastaanotettu Ilmavoimien lentoreserviupseerikurssin johtajalta. Tilastosta on pääteltävissä, että Ilmavoimat ja Rajavartiolaitos ovat säilyttäneet hakijamääränsä tarkastelujakson aikana tasaisen korkeina. Helikopteripataljoonan hakijamäärät eivät ole tasapainossa näiden määrien kanssa, vaan suosio vaihtelee merkittävästi vuodesta riippuen. Ajoittain alhaista kiinnostusta selvitettiin tässä tutkimuksessa haastatteluin. Voidaan todeta, että haku Maavoimien helikopteriohjaajalinjalle on kiinnostanut enemmän sellaisina vuosina, joina hakumahdollisuutta Rajavartiolaitokselle ei ole ollut, sillä Maavoimat on tällaisina vuosina ainoa linja, jossa on mahdollista päästä operoimaan helikopterikalustolla. Yhteenvetona hakijatilastoista voidaan päätellä, että kiinnostus linjaa kohtaan vaihtelee voimakkaasti vuosien välillä ja Maavoimien helikopteriohjaajien rekrytoinnissa on kehitettävää. Näin ollen tutkimuksen hypoteesi siitä, että Helikopteripataljoonan rekrytoinnissa on kehitettävää, voidaan todeta paikkansapitäväksi.

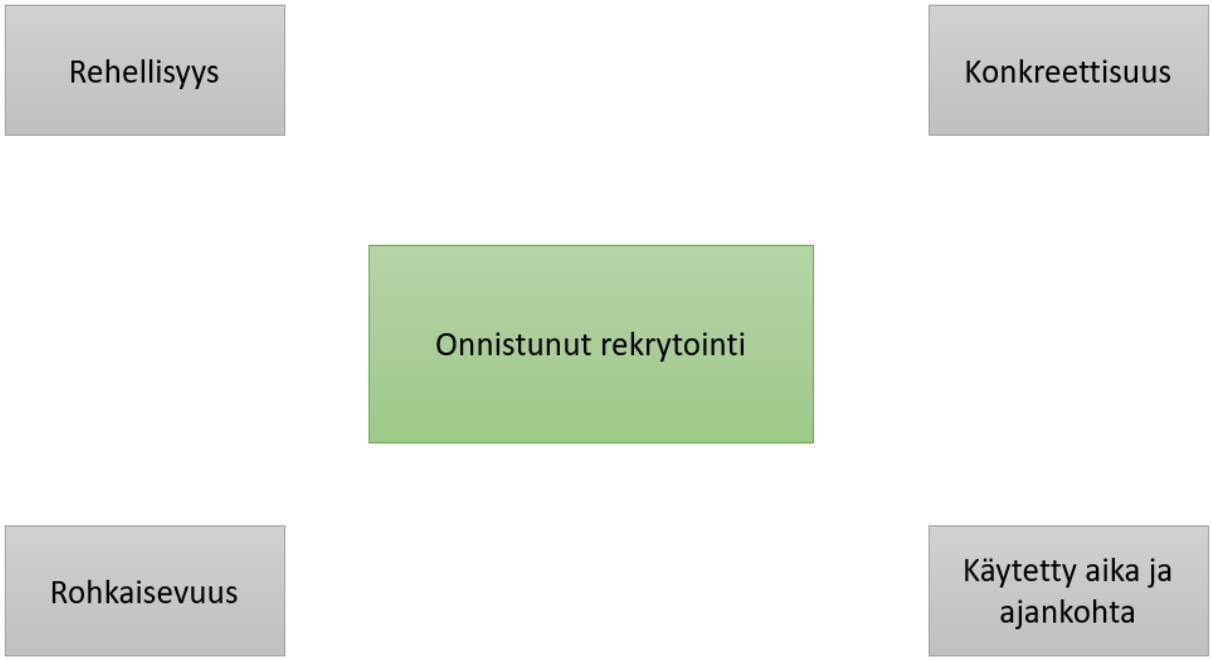
5.2. Alkeislentokoulutukseen osallistuvien helikopterilentäjien ja lentoreserviupseerikurssi 95:n käsityksiä Helikopteripataljoonan rekrytoinnista

Tutkimustulokset tarkasteltiin samojen teemojen ja samojen otsikoiden alla sekä lennonopettajien että lentoreserviupseerikurssilaisten osalta. Tässä tutkimuksessa selvitettiin haastateltavien käsityksiä. Käsitys ja kokemus tarkoittavat eri asioita. Kokemus on aina omakohtainen, eikä käsityksen ja sitä vastaavan kokemuksen välillä välttämättä ole yhteyttä. Käsitykset kertovat yhteisön perinteellisistä ja tyypillisistä tavoista ajatella yhteisössä. (Laine 2001, 36–37.) On todettavissa, että lennonopettajien ja lentoreserviupseerikurssilaisten näkemykset olivat haastateltavien aiheiden tiimoilta pitkälti samansuuntaisia, vaikka tarkastelun näkökulma oli joidenkin aiheiden osalta toinen. On rekrytoinnin kannalta positiivinen havainto, että organisaatiossa työskentelevien ja rekrytointitehtäviin osallistuvien henkilöiden ajatukset ovat rekrytoinnin

osalta samankaltaisia rekrytoitavien kanssa. Näin kasvaa myös mahdollisuus siihen, että osataan kertoa oikeat asiat oikealla tavalla antaen samalla mahdollisimman realistinen kuva mahdollisesta tulevasta työpaikasta. Lisäksi rekrytoinnin kehittämiselle on olemassa hyvät edellytykset, kun puutteet ja vahvuudet on tunnistettu. Rekrytoinnin kehittäminen edellyttää kuitenkin määrätietoisia toimenpiteitä.

Tutkimuksen haastattelujen ensimmäisenä aiheena oli selvittää, minkälaisia käsityksiä haastateltavilla on onnistuneesta rekrytoinnista. Aihe toimi samalla lämmittelynä tuleviin, pintaa syvemmälle paneutuviin aiheisiin. Keskeisimmiksi onnistuneen rekrytoinnin kulmakiviksi muodostuivat haastateltavien mielestä rehellisyys, rekrytoinnin konkreettisuus, rekrytointiin käytettävä aika sekä rohkaisevuus.

Rekrytoinnin on oltava maineenhallinnan kannalta realistista. Tällä voi olla kauaskantoiset seuraukset niin hyvässä kuin pahassa, sillä oikeilla perusteilla rekrytoidut työntekijät ovat todennäköisesti motivoituneempia, millä voi puolestaan olla positiivinen vaikutus rekrytointiin myös tulevaisuudessa. Rekrytointi väärin perustein ja väärällä tiedolla voi sitä vastoin vaikuttaa maineeseen negatiivisesti. Konkreettisuus, rohkaisevuus ja käytetty aika sekä ajankohta tulevat käsitellyksi myöhemmin tässä luvussa. Tämän tutkimusten tulosten pohjalta voidaan todeta, että myös Helikopteripataljoonan rekrytoinnin kehityskohteet liittyvät näihin kulmakiviin.



Kuvio 9. Onnistuneen rekrytoinnin kulmakivet.

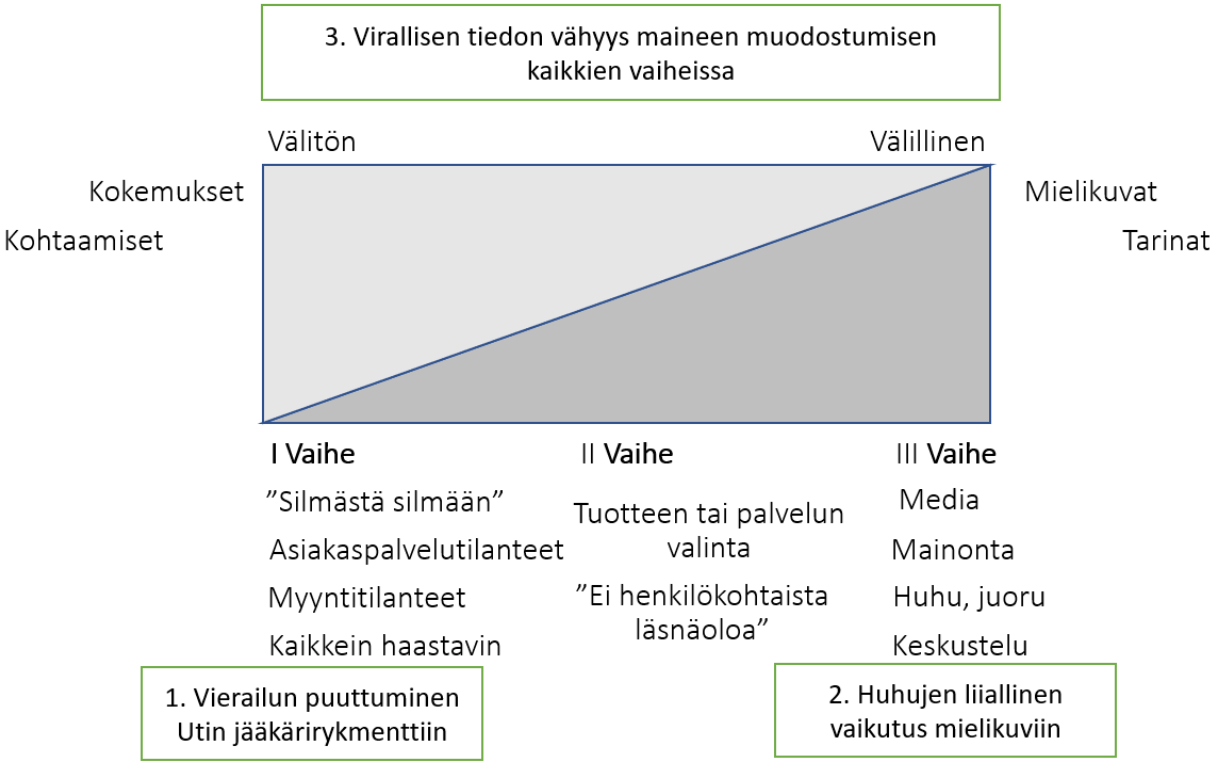
Scheinin (1987, 41) mukaan yksilöiden ja koko organisaation suoriutumista ja ihmisten omaa organisaatiotaan koskevia tuntemuksia ei voida ymmärtää ottamatta huomioon yrityksen organisaatiokulttuuria. Organisaation kulttuuri heijastuu myös rekrytointiin. Yleisesti on todettavissa, että lentoreserviupseerikurssilaisten näkemykset muun muassa Helikopteripataljoonan työnantajakuvasta ja organisaatiokulttuurista olivat joiltain osin melko mustavalkoisia. Asioita lähdetään helposti yksinkertaistamaan ja kärjistämään, minkä lisäksi tehdyissä johtopäätöksissä oiotaan mutkia suoriksi. Tämä johtuu tutkijan näkemyksen mukaan siitä, ettei tietoa ole annettu riittävästi ja lentoreserviupseerikurssilaiset joutuvat muodostamaan kuvan organisaatiosta riittämättömillä tiedoilla.

Helikopteripataljoonan työnantajakuvaa ja organisaatiokulttuuria osattiin lentoreserviupseerikurssilaisten toimesta kuvata niukkasanaisesti. Tämä itsessään kertoo sen, että Helikopteripataljoonasta työnantajana ei ollut muodostunut selvää kuvaa, eikä siitä oltu saatu riittävästi faktaan perustuvaa tietoa. Osa lentoreserviupseerikurssilaisista näki, että Ilmavoimiin verrattuna Helikopteripataljoonassa on jäykempää, eikä toiminta keskity lentämiseen niin paljon kuin Ilmavoimissa. Nämä mielikuvat perustuivat haastattelujen mukaan muun muassa tutuilta kuulluihin tietoihin ja siihen, että Helikopteripataljoona on Maavoimien alaisuudessa.

Helikopteripataljoonan rekrytointipäivä selvensi osaltaan lentoreserviupseerikurssilaisten mielikuvia siitä, minkälainen työpaikka Helikopteripataljoona voisi olla ja oikoi näin ollen vääriä mielikuvia. On kuitenkin huomionarvoista, että tämä tapahtui vasta hyvin lähellä palveluksen loppua ja jatkokoulutuspäätösten tekemistä. Myötävaikuttavana tekijänä haastateltavilta saatuun niukkasanaiseen kuvailuun ja siihen, miksei kysymyksiin osattu vastata kovinkaan kattavasti, voi olla myös se, että työnantajakuva ja organisaatiokulttuuri voivat heidän koulutusvaiheessaan olla käsitteinä hieman jäsentelemättömiä, eikä kysymystä näin ollen täysin ymmärretty. Voidaan pohtia, olisiko tutkijan pitänyt alustaa kyseiset käsitteet paremmin jo ennen haastatteluja esimerkiksi saatekirjeessä.

Pohjautuen Heinosen (2006, 27) teoriaan maineen muodostumisesta voidaan todeta, että alla olevien tekijöiden yhteisvaikutus aiheutti sen, ettei Helikopteripataljoonaa nähty niin mielenkiintoisena linjana kuin Ilmavoimia ja Rajavartiolaitosta.

1. Lentoreserviupseerikurssilaiset eivät käyneet Utin jääkärirykmentissä. Vaiheen yksi maineen ja työnantajakuvan muodostuminen jäi vajaaksi, sillä hakijat eivät päässeet itse näkemään ja kokemaan, minkälainen työpaikka Helikopteripataljoona on.
2. Helikopteripataljoonasta vajaalla faktatiedolla muodostetut mielikuvat. Vaiheessa kolme muodostuvat mielikuvat ja tarinat ohjasivat hakijoiden toimintaa huhujen ja juorujen pohjalta. Tutuilta kuullut varusmiespalvelusta koskevat tarinat yleistettiin koskemaan myös Helikopteripataljoonan toimintaa. Työnantajakuvaa ei nähty riittävän houkuttelevana.
3. Virallisen tiedon määrän vähyys ja puutteellisuus maineen muodostumisen kaikissa vaiheissa. Tietoa Helikopteripataljoonasta ei saatu vuoden mittaan niin paljoa, että riittävän ja oikeellisen työnantajakuvan muodostaminen olisi mahdollista.



Kuvio 10. Helikopteripataljoonan maineen muodostuminen pohjautuen Heinosen (2006, 27) malliin.

Vaiheen yksi positiivisena vaikuttajana olivat helikopterilentäjätaustaiset lennonopettajat. Helikopteriohjaajien läsnäolo Tikkakoskella nähtiin positiivisena asiana sekä lentoreserviupseerikurssilaisten että lennonopettajien näkökulmasta. Lennonopettajien koetaan olevan sellaisia auktoriteetteja, joiden sanomisia lentoreserviupseerikurssilaiset kuuntelevat tarkasti. Näin ollen on rekrytoinnin näkökulmasta hyvä asia, että tietoa päästään jakamaan tätä kautta. Myös tietoiskun, jonka lennonopettajat antoivat lentopalveluksen alussa, koettiin olevan hyödyllinen. Siltä kaivattiin kuitenkin lisää konkreettisuutta esimerkiksi sen suhteen, minkälaista työ tulisi riviohjaajan näkökulmasta olemaan. Samassa yhteydessä toivottiin myös havainnollistavia videoita, joiden tulisi olla kohdistettu nimenomaan lentoreserviupseerikurssilaisille. Lennonopettajien näkemyksen mukaan myös sillä on vaikutusta, minkälainen lennonopettaja on henkilöominaisuuksiltaan. Nämä yksittäiset lennonopettajat Tikkakoskella pystyvät vaikuttamaan mielikuviin niin hyvässä kuin pahassa. Rekrytoinnin näkökulmasta olisikin tärkeää pohtia, minkälaisia ominaisuuksia tällaiselta lennonopettajalta toivotaan. Osa lentoreserviupseerikurssilaisista kaipasi tänä vuonna toista helikopteritaustaista lennonopettajaa. Tämän nähtiin johtuvan siitä, että kurssilaiset oli jaettu useampaan lentoryhmään, joita ei sekoitettu keskenään COVID-

19 -pandemian vuoksi. Tästä syystä kaikkiin lentoryhmiin ei riittänyt helikopterilentäjätaustaista lennonopettajaa, jonka kanssa olisi voinut keskustella helikopterilentäjän työhön liittyvistä asioista. Haastatteluissa kävi ilmi, että tiedon saannin näkökulmasta jokaiseen lentoryhmään olisi toivottu helikopteritaustaista lennonopettajaa.

Lennonopettajat kokivat, että lennonopettajana toimiminen on ammatillisesti hyvä kokemus. Siitä saatuja oppeja ja kokemusta voidaan heidän näkemystensä mukaan hyödyntää myös tulevaisuudessa. Vaikka noin vuoden mittainen komennus estääkin sen, ettei pääse lentämään niin paljon helikopterilla ja kehittämään ydinosaamisaluettaan, koettiin kokemuksen jäävän ammattitaidollisesti ja saatujen oppien johdosta voiton puolelle. Huonona puolena nähtiin poikkeuksetta se, että oman elämän yhteensovittaminen töiden kanssa koettiin lennonopettajavuoden aikana haastavaksi. Tähän myötävaikutti eniten siirto toiselle paikkakunnalle, jolloin perheen tai läheisten päivittäinen näkeminen ei ollut mahdollista. Tässäkin mielessä voisi olla työntekijän ja työantajan etu, jos soveltuvuuksien lisäksi tarkasteltaisiin henkilöiden halukkuuksia kyseiselle komennukselle. Kuten aiemmin tässä luvussa todettiin, ovat innostavuus ja rohkaisevuus onnistuneen rekrytoinnin kulmakiviä. Saattaa olla, että motivoituneella työntekijällä on myös rekrytoinnin näkökulmasta positiivisempi ja rohkaisevampi vaikutus verrattuna sellaiseen henkilöön, joka on epämotivoitunut tehtävässään.

5.3. Jatkokoulutushakeutumispäätöksen taustalla vaikuttavat tekijät

Jatkokoulutuspäätöksen tekemisen taustalla oli useita vaikuttavia tekijöitä. Jokaisella yksilöllä on omat subjektiiviset näkemyksensä siitä, miten asiat ovat. Siitä huolimatta tiettyjä toistuvuuksia oli havaittavissa. Kuten luvussa kaksi todettiin, on aikaisemman tutkimustiedon mukaan (Meera, 2019) olemassa viisi päätekijää, jotka vaikuttavat valintaan ja sitoutumiseen: rohkaiseva ja työntekijäystävällinen rekrytointipolitiikka, ulkoisten tekijöiden vaikutus, organisaation sisäiset tekijät, työntekijäkuva sekä itsensä kehittämismahdollisuudet. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta tutkija kategorisoi valintapäätöksen taustalla olevat tekijät seuraavasti:

Sisäiset tekijät

1. Motivaatio ja työn merkityksellisyys
2. Urakehitystoiveet
3. Henkilökohtaiset ominaisuudet ja yksilöllisen kehittymisen mahdollisuudet

Ulkoiset tekijät

1. Tiedon saanti rekrytointiorganisaatiolta
2. Tiedon saanti rekrytointiorganisaation ulkopuolelta
3. Kalusto
4. Paikkakunta ja uranaikainen siirtovelvollisuus
5. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet
6. Palkkaus ja työehdot

Sisäisistä tekijöistä keskeisimpinä havaintoina nousi esille se, että työn merkityksellisyydellä koettiin olevan paljon merkitystä. Tätä käsitystä vahvistaa Yhdysvaltain armeijan Maavoimien henkilöstöpäällikön kenraali James McConvillen toteamus siitä, että myös he ovat huomanneet nuorten hakijoiden toivovan työpaikalta merkityksen tunnetta. (Tan 2020, 22–23.) Osa niistä lentoreserviupseerikurssilaisista, jotka olivat saaneet jostain jatkokoulutuslinjasta sellaisen kuvan, että työ on lähinnä harjoittelua pahimman varalle, jättivät hakematta kyseiselle linjalle. Näin ollen jo rekrytoinnissa pitää tuoda kattavasti esille kokonaiskuvaa siitä, miksi Helikopteripataljoonassa ollaan töissä ja sitä, mihin helikoptereita voidaan käyttää.

Urakehitysmahdollisuuksien Helikopteripataljoonassa nähtiin olevan melko rajalliset. Kaluston yksipuolisuudesta johtuen osa lentoreserviupseerikurssilaisista oli tehnyt sen johtopäätöksen, että itsensä kehittäminen ei ole niin suuressa asemassa kuin esimerkiksi Ilmavoimissa. Lisäksi Helikopteripataljoonassa nähtiin olevan vaikeampaa päästä korkeampiin sotilasvirkoihin kuin esimerkiksi Ilmavoimissa. Tämän nähtiin johtuvan Maavoimien suuremmasta henkilömäärästä. Kaikki haastatellut lentoreserviupseerikurssilaiset totesivat kuitenkin hakevansa jatkokoulutukseen nimenomaan lentämisen vuoksi. Muut lentämisen oheen kuuluvat tehtävät tiedostettiin, mutta niistä ei juuri oltu kiinnostuneita tässä koulutusvaiheessa. Maisteritutkinnon ja sen myötä mahdollistuvien korkeampien sotilastehtävien nähtiin kuitenkin monipuolistavan tehtäväkenttää ja tuovan tulevaisuudessa mahdollisuuksia.

Henkilökohtaisten ominaisuuksien ja yksilöllisen kehittymisen näkökulmasta lennonopettajat kokivat, että helikopterilinjalla vaaditaan kuljetushelikopterista työympäristönä johtuen erinomaista tiimityöskentelytaitoa. Henkilökohtaisten ominaisuuksien vaatimuksia ei juuri painoteta sen mukaan, mille linjalle hakeudutaan. Myös aineiston analyysin johtopäätöksenä voidaan todeta, että Puolustusvoimien helikopteriohjaajalta vaaditaan erinomaisia ryhmätyöskentelytai-

toja. Tämä johtuu toiminnan luonteesta, kun tehtävät suunnitellaan ja toteutetaan osana miehistöä. Muut tutkimusten tuloksissa mainitut kyvyt ovat tutkijan näkökulmasta vähintään yhtä tärkeitä myös Ilmavoimissa. Reasoner (1971) on todennut, että lentokone- ja helikopteriohjaajan töissä on perustavanlaatuisia eroja. Lentokone on käytökseltään sellainen, että se haluaa lentää ja jos sen lentämiseen ei puututa liian voimakkain epätavallisin ohjainliikkein, tai ellei lentäjä muuten niin halua, se lentää. Helikopteri sitä vastoin on luonteeltaan epävakaa ja sitä täytyy aktiivisesti ohjata ohjaussauvalla, kollektiivilla sekä polkimilla, jotta se säilyttää asentonsa ja lentää. Näin ollen helikopterilentäjä tarvitsee erinomaisen silmä-käsi -koordinaation ja hienomotoriikan. Helikopteriohjaajalta vaaditaan hyvää avaruudellista hahmottamista ja tilannetietoisuutta, nopeaa reagointikykyä, tehokasta päätöksentekokykyä paineen alla, itseluottamusta sekä joustavuutta tilanteen niin vaatiessa. Lisäksi helikopterilla suoritettavat tehtävät suunnitellaan ja toteutetaan usein miehistönä. Mahdollinen korkea kuormitus ohjaamossa esimerkiksi vaativista sääolosuhteista sekä tehtävän luonteesta johtuen vaatii hyviä sosiaalisia taitoja ja ryhmätyöskentelykykyä. (Bor, Eriksen, Hubbard & King 2020, 311, 316, 318.)

Ulkoisista tekijöistä nousi keskeisimpänä havaintona esille se, ettei lentoreserviupseerikurssilaisilla ollut riittävästi tietoa Helikopteripataljoonasta. Nykyisellä tietomäärällä eivät yhdelläkään haastatellulla lentoreserviupseerikurssilaisella riittäneet perusteet Maavoimien helikopterilinjan valitsemiseksi ensimmäiseksi vaihtoehdoksi. Konkreettisuutta kaivattiin lisää, erityisesti tietoa siitä, minkälaista riviohjaajan tavallinen arki on.

Kalustoon tutustumisella rekrytointipäivänä koettiin olevan positiivinen vaikutus hakeutumispäätöksen tekemiseen. Esimerkiksi yksi haastatelluista lentoreserviupseerikurssilaisista ei päässyt osallistumaan rekrytointipäivään ja tämä suoraan riitti aiheuttamaan sen, ettei hän hakenut ensisijaisesti helikopterilinjalle. Osaa hakijoista helikopterit kiinnostivat enemmän kuin kiinteäsiipiset. He näkivät helikoptereilla toteutettavien tehtävien luonteen olevan enemmän itseään kiinnostavia. Toisaalta Ilmavoimissa kaluston nähtiin olevan monipuolisempi ja näin ollen siellä nähtiin olevan enemmän vaihtelevuutta. Kalusto on siis oleellinen osa hakupäätöksen tekemisessä ja mielipide muodostuu henkilökohtaisten mieltymyksien mukaan. On tärkeää, että kaikki kalustotyypit päästään esittelemään kattavasti lentoreserviupseerikurssin aikana.

Mitä tulee paikkakuntaan, vaikuttivat Kouvola ja Utti paikkakuntina lähes poikkeuksetta negatiivisesti haastateltujen hakeutumispäätökseen Helikopteripataljoonaan, kun taas esimerkiksi Rajavartiolaitoksen palveluspaikkakunnat yksistään riittivät joillain haastatelluista siihen, että sinne haettiin ensimmäisenä vaihtoehtona. Toisaalta uranaikaisten siirtovelvollisuuksien melko

vähäisen määrän nähtiin olevan Helikopteripataljoonan kohdalla hyvä asia. Tämä ei kuitenkaan riittänyt vaikuttamaan siihen, että Maavoimien helikopterilinja olisi valittu ensimmäiseksi vaihtoehdoksi. Myös siirtovelvollisuuksien määrästä ja todennäköisyydestä vallitsi haastateltujen lentoreserviupseerikurssilaisten keskuudessa eri näkemyksiä, sillä osalla oli se käsitys, ettei niitä tulisi uran aikana laisinkaan.

Helikopterilentämisen vaikutuksista tuki- ja liikuntaelinsairauksiin kaipasi useampi haastateltu lentoreserviupseerikurssilainen lisätietoja. Asiaa oli sivuttu lennonopettajan kanssa käydyissä keskusteluissa, mutta aiheesta kaivattiin virallisempaa ja kattavampaa tietopakettia. Lentämisen mahdollisilla terveysvaikutuksilla ei kuitenkaan koettu olevan vaikutusta siihen, mille linjalle hakeuduttiin. Aiheesta löytyy kansainvälisiä tutkimuksia, joiden mukaan helikopterilentäminen aiheuttaa niskavaivoja. Tutkimustulosten tarkempi esille tuominen hakijoille voisi tutkijan näkemyksen mukaan kuitenkin rauhoittaa lentoreserviupseerikurssilaisten mieliä, kun epämääräisen ”voi aiheuttaa” –vastauksen sijaan saataisiin virallista tutkittua dataa.

Mitä tulee työehtoihin, oli lentoreserviupseerikurssilaisilla melko vähän tietoa siitä, mitä Puolustusvoimat tarjoaa. Puolustusvoimat nähtiin kuitenkin varmana työnantajana ja palkkauksesta oltiin hyvin selvillä. Voidaan pohtia, voisiko palvelussuhteen ehdoista kertoa lentäjien rekrytointien yhteydessä kattavammin, jotta Puolustusvoimat pärjäisi myös jatkossa kilpailussa osaavista työntekijöistä.

5.4. Helikopteripataljoonan ohjaajarekrytoinnin kehittäminen

Tässä tutkimuksessa tutkitun rekrytoinnin sisällössä ei sinänsä ollut merkittäviä puutteita. Suurimmat puutteet olivat rekrytoinnin järjestelyissä. COVID-19-pandemiasta johtuen rekrytointipäivää ei saatu järjestettyä Utin jääkärirykmentissä. Lisäksi rekrytointipäivän ajankohta koettiin liian myöhäiseksi ja lentoreserviupseerikurssilaiset toivoivat rekrytoinnin ajallista hajauttamista. Myös rekrytoinnin volyymi voisi olla suurempi, jotta Helikopteripataljoonasta välittyisi mahdollisimman totuudenmukainen työnantajakuva. Voidaan pohtia, ovatko puutteet osin heijastumia organisaatiokulttuurista. Kaiken kaikkiaan havaitut puutteet eivät ole hälyttäviä, ottaen huomioon Helikopteripataljoonan koulutuksen korkea taso sekä koulutettavien motivaatio. On erittäin tärkeää, että hakijat, jotka täyttävät pääsyvaatimukset, todella haluavat kyseiseen työpaikkaan. Tutkijan arvion mukaan on toissijaista, onko hakija viides vai viidestoista lentoreserviupseerikurssin hakijatilastoissa, sillä soveltuvuus jatkokoulutukseen yhdistettynä korkeaan

motivaatioon mahdollistavat korkealaatuisen toiminnan. Lähtötilanne rekrytoinnin kehittämiselle on hyvä. Kehittäminen mahdollistaisi lentoreserviupseerikurssilaisille entistä paremmat lähtökohdat valita juuri heille sopiva jatkokoulutuspaikka. Tämä on myös organisaation etu.

Fenomenografiassa tutkitaan, miten maailma ilmenee ja rakentuu ihmisten tietoisuudessa (Ahonen 1994, 114). Näkemyksiä tutkittaessa ei ole olemassa oikeaa tai väärää näkemystä ja siitä muodostettua käsitystä aiheesta. Tutkijalle on haastavaa tarkastella, mikä käsitys perustuu faktatietoon ja mikä subjektiiviseen mielipiteeseen. Huomionarvoista on kuitenkin se, että lentoreserviupseerikurssilaiset tekevät johtopäätöksiä parhaan mahdollisen saatavilla olevan tiedon pohjalta. Näin ollen mahdollisia harhaanjohtavia mielikuvia voidaan oikaista oikeanlaisella, totuuteen perustuvalla viestinnällä. Tämä on tärkeä huomioida Helikopteripataljoonan rekrytoinnin kehittämisessä.

Tutkimustulosten pohjalta ensimmäinen kehitettävä kohde oli konkreettisuuden lisääminen. Lentoreserviupseerikurssilaiset kaipasivat poikkeuksetta lisätietoja siitä, minkälaista tavallinen arki Helikopteripataljoonan riviohjaajan näkökulmasta on. Konkreettisuutta lisäisi tutkimuksen mukaan se, että lentoreserviupseerikurssilaiset pääsisivät rauhassa tutustumaan paikan päälle Utin jääkärirykmenttiin. Tämä voitaisiin haastattelujen mukaan tehdä erillisenä rekrytointipäivänä, kuten tähänkin asti. Lisäksi tutustuminen voitaisiin toteuttaa esimerkiksi Utissa järjestettävän laskuvarjohyppyleirin tai joukko-osastoharjoituksen lomassa. Koettiin tärkeäksi päästä itse paikan päälle Uttiin näkemään ja kokemaan asioita. Näin välittyy aidoin kuva siitä, minkälainen työpaikka Helikopteripataljoona todellisuudessa on.

Toiseksi kehitettäväksi asiaksi nousi rekrytoinnin ajankohta. Varsinaisen rekrytointipäivän koettiin olevan liian lähellä kadettikouluvalintoja. Lentoreserviupseerikurssilaiset eivät ehtineet kypsytellä ajatuksia riittävän pitkään ja osa heistä koki kyseessä olevan hetkellinen innostuminen. Rekrytointipäivää tulisi tämän valossa aikaistaa. Lisäksi ennen rekrytointipäivää toivottiin jatkossakin pidettävän lentopalveluksessa vuoden aluksi tietoisku kaikista kolmesta mahdollisesta jatkokoulutuslinjasta. Sen sisällössä nähtiin olevan kehittämismahdollisuuksia. Muun muassa rekrytoitaville kohdistettua laadukkaasti tehtyä videota toivottiin nähtäväksi tässä yhteydessä. Lisäksi samassa yhteydessä voisi kertoa helikopterilentämisen madollisista vaikutuksista terveyteen sekä palvelussuhteen ehdoista Puolustusvoimilla ja Rajavartiolaitoksella.

Kolmanneksi kehittämiskohteeksi nousi rekrytointipäivän sisältö. Käytettävissä olevaan aikaan nähden rekrytointipäivän koettiin olevan hyvä. Erityisesti lennätykset molemmilla kalustoilla

saivat haastatelluilta lentoreserviupseerikurssilaisilta poikkeuksetta positiivista palautetta. Sen sijaan, tai lisäksi, että rekrytointipäivässä lennetään helikopterikalustolla esittelylentoja, toivottiin toiminnallista näytöstä, joka antaisi paremman kuvan siitä, minkälaisia tehtäviä helikopterilla voidaan suorittaa yhteistyössä maaoperaattoreiden kanssa. Tässä yhteydessä voisi olla mahdollista lisätä tietoisuutta siitä, minkälaisia ominaisuuksia helikopterilentäjiltä ja erityisesti Maavoimien helikopterilentäjiltä vaaditaan, jotta lentoreserviupseerikurssilaiset osaavat peilata omia intressejään ja jo olemassa olevia vahvuusalueitaan siihen, minkälainen työ voisi sopia heille itselleen parhaiten. Samalla tulisi kattavasti esitellä sitä tehtäväkenttää, joka Maavoimien helikopteriohjaajilla on. Näin saataisiin monipuolistettua lentoreserviupseerikurssilaisten mielikuvia helikoptereiden käyttömahdollisuuksista ja Helikopteripataljoonan tehtäväkentästä.

Kestävä kehitystyö vaatii usein prosessiajattelua. Työntekijät vaihtuvat ja kirjoittamaton tieto sekä vakiintuneet tavat häviävät osin ajan myötä. Näin ollen myös Helikopteripataljoonan rekrytoinnin kehittäminen tulisi toteuttaa prosessina, jonka koordinaatiosta vastaisi jokin tietty positio. Kun pohditaan, miten Helikopteripataljoonan rekrytointia kehitetään, on tärkeää muistaa, ettei kehitystyötä tule tehdä muiden mahdollisten valtiollisten jatkokoulutusvaihtoehtojen kustannuksella. Tässä yhteydessä tulee tutkijan näkökulman mukaan ottaa huomioon kaikkien valtiollisten ilmailutoimijoiden etu siten, että kaikki toimijat tähtäävät lopulta samaan tavoitteeseen. Kun saadaan eri tehtäviin sopivimmat ja motivoituneimmat oikein perustein rekrytoidut henkilöt, kaikki hyötyvät. Työnantajakuva paranee ja työ on työntekijälle mielekkäämpää. Tällöin myös työntekijöiden sitoutuvuus on korkeammalla tasolla.

Tämän tutkimuksen aineisto osoittaa, että ihmisillä on mielikuvia ja he tekevät johtopäätöksiä, vaikka sitten vähemmän tiedon pohjalta. Oikeanlaisen tiedon välittämisellä edesautetaan sitä, että muodostetut mielikuvat ovat mahdollisimman realistisia.

6. POHDINTA

6.1. Tutkimustulosten pohdinta

Tämän tutkimuksen avainkäsitteet kuten rekrytointi, työnantajakuva, työnantajabrändi ja maine osuvat laajaan kansainväliseen tutkimuskenttään. Organisaation menestymisen kannalta näiden käsitteiden hallinta ja onnistunut käyttö ovat elintärkeitä. Tiedeyhteisölle tämä tutkimus ei luonut uutta teoriaa, vaan uuden näkökulman rekrytoinnin tutkimuskenttään. Onnistuneet tutkimustulokset osoittivat, että tämänkaltainen tutkimus siirrettynä tästä näkökulmasta tutkimattomaan toimintaympäristöön, voi luoda uutta tieteellistä tutkimustietoa. Puolustusvoimien kannalta tämä tutkimus toi lisätietoa ajankohtaiseen aiheeseen, lentäjien rekrytointiin, jonka parissa työskennellään vuodesta toiseen. Lisäksi muu Puolustusvoimien rekrytointitoiminta voi hyödyntää tässä tutkimuksessa havaittuja onnistuneen rekrytoinnin elementtejä ja Helikopteripataljoonan käyttämiä rekrytoinnin muotoja, kuten tutustumispäivän konseptia, omassa sisäisessä ja ulkoisessa rekrytoinnissaan.

Johdannossa todettiin, että rekrytointiprosessi linkittyy henkilöstön sitoutumiseen ja siihen, kuinka motivoituneita he tulevat työssään olemaan. Rekrytointitapahtuma luo mielikuvaa siitä, minkälainen työnantaja ja työpaikka ovat kyseessä. (Salli & Takatalo 2014, 43.) Kun pohditaan tutkimuksen tuloksia, on huomioitava, että henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat rekrytoinnin ohella muutkin seikat. Tutkimustulosten onnistuneet pitkäaikaisvaikutukset vaativatkin organisaatiolta myös muita toimenpiteitä, jotta hyvä työnantajakuva ja motivoituneet työntekijät saavutetaan. Helikopteripataljoonan henkilöstön motivaatio ja sitoutumisaste ovat korkealla tasolla, joten tärkeä osa henkilöstöjohtamisstrategian kehitystyötä olisi saavuttaa oikea kohdeyleisö oikealla hetkellä ja laadukkaalla sisällöllä. Pienellä vaikuttamisella ja kehitystyöllä voidaan saada aikaan suuria vaikutuksia jo valmiiksi laadukkaaseen kokonaisuuteen.

Tutkijan näkemyksen mukaan Helikopteripataljoonan rekrytoinnin tarkoituksena ei ole tehdä käännytystyötä, vaan jakaa avoimesti ja rehellisesti tietoa, jonka perusteella kiinnostuneet lentoreserviupseerikurssilaiset voivat hakea Helikopteripataljoonaan töihin. Puhuttaessa Helikopteripataljoonan rekrytoinnista on hyvä huomioida, että jatkokoulutukseen valitut lentoreserviupseerikurssilaiset on todettu soveliaiksi jatkokoulutukseen mihin tahansa kolmesta linjasta. Näin ollen Helikopteripataljoona ei valitse jatkokoulutettavia, vaan jatkokoulutettavat valitsevat Helikopteripataljoonan näin halutessaan. Rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa hakijoiden päätöksiin vain tiettyyn pisteeseen saakka, joten tilanne voi olla myös se, ettei rekrytoinnilla ole

mitään vaikutusta hakeutumispäätökseen tai sen pohdintaan. Tässäkin tutkimuksessa nousi esille tapaus, jossa lentoreserviupseerikurssilainen oli tehnyt päätöksen Ilmavoimiin hakeutumisesta jo ennen varusmiespalvelusta. Tällaiseen ilmiöön voivat vaikuttaa esimerkiksi pitkällä aikavälillä saadut vaikutteet läheisiltä, altistuminen tietynlaiselle lentokalustolle ja luodut mielikuvat. Tällainen ilmiö voi olla myös vahvuus, sillä päästäessä halutulle linjalle saattaa motivaatio pitkäaikaisen haaveen toteutuessa olla todella korkealla.

Pohdittaessa tutkimustuloksia tulee miettiä, miten tutkimuksessa tehtyjä havaintoja on tulkittu. Ovatko tutkijan tekemät johtopäätökset aineiston tukemia ja järkeviä suhteutettuna aikaisempaan tutkimukseen. (Silverman 2013, 285.) Tutkimuksen pääkysymys, miten Helikopteripataljoona voi kehittää ohjaajien rekrytointia, sisälsi olettamuksen eli hypoteesin. Hypoteesi voi, jos sitä hyödynnetään oikein, edustaa tärkeää roolia laadullisessa tutkimuksessa. Hypoteesi on hyödyllinen, jos se ohjaa tutkijaa laajentamaan ymmärrystään vallitsevasta tilanteesta. Kun laadullista tutkimusta tehdään hypoteesin kautta, tehdään tutkimusta ikään kuin suodattimen läpi. Kun kerättyä dataa tarkastellaan tämän suodattimen läpi, nähdään tieto tietyssä valossa. Onkin tärkeää pysyä avoimena sille mahdollisuudelle, että suodatinta täytyy hienosäätää tai jopa vaihtaa. (Shank 2006, 103–104.) Tehty hypoteesi syntyi tutkijan esiymmärryksestä aiheesta. Lisäksi aikaisempi tutkimuskenttä loi jo ennen haastatteluja olettamuksen, että työnantajakuva olisi yksi merkittävistä valintapäätöksen taustalla vaikuttavista tekijöistä. Nämä hypoteesit vahvistuivat oikeiksi tutkimuksen edetessä ja johtivat konkreettisiin tuloksiin. On kuitenkin tärkeä pohtia sitä, toteutuiko tässä tutkimuksessa puolueeton tulkinta, ja johdattivatko tutkijan käsitykset ja oma positio organisaatiossa tutkimuksen kulkua. Tähän syvennytään luvussa 6.2.

Gröhn (1993, 26–29) on tuonut esille fenomenografista tutkimusta koskevia kriittisiä huomioita. Ensinnäkään ei ole aivan selvää, että suljetussa tilanteessa syntyneet ajattelutoimintoja koskevat tulokset olisivat yleistettävissä käytännön ongelmanratkaisutilanteisiin. Toiseksi käsitykset ovat kontekstisidonnaisia. Kolmanneksi tutkimuksissa ei välttämättä saavuteta sitä tosiasiaa, että käsitykset muuttuvat. Neljänneksi Gröhn toteaa, että eri ihmisillä on eri käsitykset samoista asioista. (Metsämuuronen 2008, 35–36.) Gröhnin huomio siitä, että eri ihmisillä on eri käsityksiä samoista asioista, näkyi myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Yksi haastateltava saattoi esimerkiksi kokea rekrytointipäivän sisällön olevan ihanteellinen, kun taas toinen olisi kaivannut lisätietoja. Aineistossa oli kuitenkin löydettävissä tiettyjä toistuvuuksia, mikä oli hyvä asia tutkimuksen päätutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta. Näin muun muassa toimenpidesuositukset eivät perustuneet vain yksittäisten hakijoiden yksittäisiin mielipiteisiin. Toistuvuuksien ilmeneminen kieli tutkijan mielestä siitä, että rekrytoinnissa todella on puutteita

ja niihin vaikuttamalla voitaisiin vaikuttaa myös yleisiin mielipiteisiin ja käsityksiin lentoreserviupseerikurssilaisten keskuudessa. Toisaalta on otettava huomioon se Gröhnin mainitsema seikka, että suljetussa tilanteessa syntyneet ajattelutoimintoja koskevat tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä ongelmanratkaisutilanteisiin. Voidaan pohtia olisiko samoihin tai parempiin tuloksiin voitu päästä jollain toisella menetelmällä. Muuttuisivatko tutkimuksen johtopäätökset, jos niistä käytäisiin vielä jatkokeskustelua samojen henkilöiden kanssa, joilta aineisto kerättiin. Lisäksi voidaan pohtia, ovatko tutkijan ennakko-oletukset ja oma käsitys aiheesta ohjanneet sitä, minkälaisiin johtopäätöksiin päädyttiin.

Tieteellisen päättelyn teoria tutkii muun muassa seuraavia kysymyksiä:

1. Mitkä ovat tieteellisen tiedon lähteet
2. Miten tieteellisiä hypoteeseja keksitään
3. Miten tieteellisiä väitteitä perustellaan
4. Kuinka luotettavaa ja varmaa tieteellinen tieto voi olla

Näiden kysymysten lisäksi tieteellisen päättelyn teoriassa tarkastellaan päättelytapojen, esimerkiksi deduktion ja induktion sekä analyysin ja synteesin asemaa tieteessä. (Haaparanta 2016, 140.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen johtopäätöksiin eli tieteelliseen tietoon päästiin perehtymällä teoriaan, luomalla teorian ja tutkijan ennakkotietojen pohjalta teemahaastattelurungot, keräämällä aineisto sekä analysoimalla se.

Tässä tutkimuksessa fenomenografiselle analyysille ominainen kuvauskategorian luominen vaikutti toimivalta menetelmältä jäsennellä ja analysoida aineistoa. Haaparannan esittämän tieteellisen päättelyn teorian kysymys siitä, kuinka luotettavaa ja varmaa tieteellinen tieto voi olla, on huomionarvoinen tässäkin tutkimuksessa. Ensiksikin voidaan pohtia, ovatko tutkijan omat kokemukset, käsitykset ja esitiedot aiheesta ohjanneet haastattelukysymysten muodostumista oikeaan suuntaan. Ennakko-oletus siitä, että Helikopteripataljoonasta jää melko kaukainen kuva lentoreserviupseerikurssin aikana, todettiin haastatteluissa oikeaksi. Toisaalta jotkin seikat yllättivät, kuten se, miten suuri painoarvo pelkällä palveluspaikkakunnalla voi olla. Tutkijan ennakko-oletukset pyrittiin jättämään kysymyksen asettelussa neutraaliin muotoon siten, ettei kysymyksenasettelu ohjaisi haastateltavien vastauksia. Toisaalta aineistoa analysoitaessa tutkija havahtui joihinkin yksittäisiin aiheisiin ja nostoihin, joita olisi voinut haastattelutilanteissa tarkentaa jatkokysymyksillä. Näin ollen fenomenografian hengessä olisi voitu päästä paremmin

käsiksi syvimpiin käsityksiin ja niiden syntyperiin. Vaikka kysymyksiä on valmisteltu, ei tutkija välttämättä osaa tarttua kaikkiin olennaisiin asioihin haastattelun kuluessa. Toisaalta tämä olisi työn laajuus huomioiden vienyt enemmän aikaa ja aika olisi saattanut loppua kesken.

Kuinka luotettavaa tieteellinen tieto voi olla? Jotta tämän tutkimuksen tulokset olisivat yleistettävissä, olisi kerätyn tiedon oltava mahdollisimman kattavaa. Tähän tutkimukseen valittiin yhdeksän haastateltavaa, joista kuusi olivat lentoreserviupseerikurssilaisia ja kolme lennonopettajia. Tämä lienee hyvä määrä työn laajuus ja käytettävissä oleva aika huomioiden, mutta voidaan pohtia, olisivatko tutkimustulokset olleet erilaiset, jos haastateltavia olisi ollut enemmän. Lennonopettajien otanta perustui siihen, ettei heitä vielä toistaiseksi ole enempää. Lentoreserviupseerikurssilaisten otanta perustui aluksi siihen, että vapaaehtoisuuteen perustuen kartoitettaisiin sellaisia henkilöitä, jotka ovat hakeneet Maavoimien helikopterilinjalle ensimmäisenä vaihtoehtona, toisena tai kolmantena vaihtoehtona Maavoimien helikopterilinjalle hakeneita sekä lisäksi sellaisia, jotka eivät ole lainkaan hakeneet Maavoimien helikopterilinjalle. Alustava tiedustelu lentoreserviupseerikurssin johtajalta johti siihen, ettei tällaista otantaa ole mahdollista saada. Näin ollen otanta perustui lopulta satunnaisotantaan. Tutkimustulosten kannalta tämä ei ollut yhtä hedelmällinen otanta kuin alkuperäisin suunnitelman mukainen. Tutkijan näkemyksen mukaan haastatteluissa saatiin kuitenkin hyvin vastauksia haluttuihin kysymyksiin ja ennakkokäsitykset myös perustuvat yleiseen vallitsevaan käsitykseen Helikopteripataljoonan rekrytoinnista. Näin ollen tämän tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä ja hyödynnettävissä jatkokäyttöön.

6.2. Tutkijan positio ja tutkimuksen luotettavuus

Monet tutkijat ovat tehneet havainnon, että perinteisiä tieteen normeja on haasteellista noudattaa sotatieteellisessä tutkimuksessa. Nokkalan (2015) mukaan tämä koskee erityisesti tutkimuksen julkisuus- ja yhteisyysnormeja. Sotatieteellisen tiedon luonne salassapitovaatimuksineen ei mahdollista täysin julkista ja avointa tutkimusta. Heiskanen (2013) on kiinnittänyt huomiota siihen, että upseerien lojaliteettivelvoitteet, vahva sitoutuminen organisaation tavoitteisiin sekä virkauraan liittyvät toiveet haastavat puolueettoman tiedon tavoittelun. Hanska (2015) hakee tähän selitystä sotilaskulttuurista. Hän toteaa, että akateeminen kriittisyys ja upseerin hyveisiin kuuluva kuuliaisuus eivät ole aina keskenään täydessä tasapainossa. Hänen mukaan organisatoriset pyrkimykset rajoittaa upseerien ”sananvapautta” ohjaavat tutkimusta tietoisesti tai tiedostamatta sellaiseen suuntaan, jossa tulokset ovat yhteiskunnallisesti epäolennaisia ja kykenemättömiä kyseenalaistamaan vallitsevaa ”totuutta”. (Silvasti 2017, 22–24.)

Tässä tutkimuksessa tuli vastaan ilmiö julkisuusnormeista, sillä käsiteltävä aineisto oli esimerkiksi hakijatilastojen osalta käytöltä rajoitettua. Kyseiseen aineistoon pystyttiin kuitenkin viittaamaan julkisella tasolla ja käytöltä rajoitetusta materiaalista tehtiin liite, joka ei ole julkinen. Näin ollen tieteellisen tiedon ja tutkimuksen perusteita pyrittiin noudattamaan mahdollisimman tarkasti. Tutkijan näkemyksen mukaan koko tutkimus saatiin toteutettua puolueettomasta näkökulmasta aina tutkimuskysymyksen asettelusta tutkimuksen pohdintaan asti. On kuitenkin huomioitava mahdolliset tiedostamatta tehdyt valinnat, jotka ovat saattaneet syntyä tutkijan tai haastateltavien toimesta. Voidaan pohtia, onko haastateltavien vastauksissa tai tutkijan kysymyksissä kuuliaisuutta ja onko tutkijan analyysissa puolueellisuuta. Hakijoiden haastattelut järjestettiin kuitenkin vasta hakujen jälkeen, jotta mahdolliseen tulevaan uraan liittyvien toiveiden vaikutus saatiin minimoitua. Lennonopettajiin tätä ei pystytty hyödyntämään.

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan tutkimusta, joka on perusteltu, läpinäkyvä ja täyttää tieteellisyyden kriteerit. Tutkimustulosten tulisi olla riippumattomat irrelevanteista ja satunnaisista tekijöistä. Lisäksi tutkimuksessa tulisi esitellä perusteet, miksi tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Laadullisen tutkimuksen arvioimisessa puhutaan siirrettävyydestä - voisivatko tutkimustulokset olla samoja erilaisessa tutkimusympäristössä ja jos aihetta tutkittaisiin uudelleen, olisivatko tulokset samoja. (Rantapelkonen & Koistinen 2016, 62–63.) Esimerkiksi silloin kun haastateltava toteaa, että palveluspaikkakunta yksinään vaikutti hakeutumispäätökseen, voidaan pohtia, onko se totta. Pystyykö ihminen erittelemään tarkasti sen, mikä asia vaikuttaa mihinkin. Voi olla, että alitajuntaisesti asiat vaikuttavat toisiinsa, mutta sitä ei välttämättä tiedosteta. Tutkijan näkemyksen mukaan syy-seuraus -suhteet ovat luultavasti käsityksiä tutkittaessa moninaisempia, kuin mitä tutkittavat ajattelevat.

COVID-19 -pandemian vaikutus on myös huomioitava tutkimuksen luotettavuudessa. Vallitsevan tilanteen johdosta lentoreserviupseerikurssilaiset eivät päässeet vierailemaan ja tutustumaan Utin jääkärirykmenttiin. Lisäksi kurssilaiset olivat poikkeuksellisesti jaettuna ryhmiin, jotka eivät juuri olleet keskenään tekemisissä. Näillä asioilla oli myös haastattelujen mukaan vaikutusta jatkokoulutukseen hakeutumisessa ja siksi tämä on huomioitava pohdittaessa tutkimustulosten yleistettävyyttä ja luotettavuutta. On kuitenkin huomioitava, että tilanne on pysynyt hakijatilastojen valossa samankaltaisena jo vuodesta 2017. Näin ollen yksin pandemia ei selitä Helikopteripataljoonan rekrytoinnin nykytilaa. Asialle löytyikin myös muita syitä, jotka esiteltiin johtopäätöksissä sekä liitteessä viisi.

Pandemiasta johtuen kaikki haastattelut yhtä lukuun ottamatta toteutettiin etänä Skype-videopalavereina. Tällä saattoi myös olla oma vaikutuksensa haastattelujen kulkuun erityisesti lentoreserviupseerikurssilaisten osalta, jotka eivät olleet tutkijalle entuudestaan tuttuja. Haastatteluihin ei ohjeistettu asustusta. Haastattelijalla oli siviiliasu ja varusmiehillä maastopuku. Tutkijan näkökulmasta haastatteluissa ei kuitenkaan ollut jännitystä, joka olisi häirinnyt haastattelujen kulkua. Toisaalta haastateltavien tieto siitä, että haastattelija itse on helikopteriohjaaja, saattoi osaltaan vaikuttaa haastateltavien vastauksien rehellisyyteen. On mahdollista, että he halusivat kaunistella joitain asioita tai jättää asioita kertomatta.

6.3. Jatkotutkimusaiheet ja toimenpidesuositukset

Haastatteluissa ja tutkimuksen teoriassa nousi esille, että onnistunut rekrytointi vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan. Näin ollen sillä on vaikutusta myös osaavan ja motivoituneen henkilöstön sitouttamiseen. Helikopteripataljoonaa voi uhata lentäjäkato, sillä valtio-omisteinen lääkärihelikopteritoiminta on laajenemassa ja valmistautuu oman helikopterilaivaston hankintaan ja lentäjien palkkaamiseen. Puolustusvoimat ja Rajavartiolaitos ovat ainoita toimijoita, jotka voivat tarjota hyvän ja kattavan kokemuksen omaavia helikopterilentäjiä esimerkiksi lääkärihelikopteritoimintaan. (Isojärvi 2021, 18–19.) Tämän kokonaisuuden hallinnan tutkiminen voisi olla perusteltua. Asiaa olisi mielenkiintoista tarkastella esimerkiksi henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten saadaan taattua ohjaajien hallittu poistuminen Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen palveluksesta.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla se, miten palveluksessa olevat Maavoimien Helikopterilentäjät kokevat sen, miten rekrytointi ja sen yhteydessä kerrotut asiat ja jaetut mielikuvat kohtasivat todellisuuden kanssa. Voidaan esimerkiksi kysyä sitä, onko tullut pettymyksiä tai positiivisia yllätyksiä sen suhteen, minkälaista työ on ollut. Tutkimus voitaisiin toteuttaa haastattelututkimuksena ja näkökulmana voisi olla selvittää sitä, miten kilpailukykyinen Helikopteripataljoona on ilmailutoimijana verrattuna muihin alan toimijoihin. Tutkimuksessa voitaisiin kerätä aineistoa myös muilta valtiollisilta helikopterialan toimijoilta, jolloin tutkimuksesta tulisi vertaileva. Kolmantena jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia, mitä niinä vuosina, joina rekrytointi on onnistunut, on tehty eri tavalla. Jatkokoulutuspaikkojen jakautumisessa on eri vuosien välillä suuria eroja, joita selittäviä tekijöitä voitaisiin etsiä tässä tutkimuksessa. Tämäkin tutkimus voitaisiin toteuttaa laadullisena haastattelututkimuksena siten, että aineistoa kerättäisiin heiltä, jotka ovat ”onnistuneina” ja ”epäonnistuneina” vuosina osallistuneet rekrytointiin. Näitä

aineistoja voitaisiin tutkimuksessa vertailla keskenään. Samalla voitaisiin tutkia sitä, miten Rajavartiolaitoksen paikkojen saatavuus vaikuttaa Maavoimien helikopterilinjan suosioon.

Rekrytointi on kokonaisuus, jota pitää johtaa. Se voi olla prosessi, jota voidaan ajan kuluessa ja kokemusten karttuessa kehittää. Prosessiajattelulla voitaisiin saada henkilöstön vaihtumisesta huolimatta tietynlaista toistuvuutta rekrytointiin, jolloin myös rekrytoinnin kehittäminen olisi vakaammalla pohjalla. Pohjautuen tämän tutkimuksen tuloksiin, esitetään liitteessä 5 (TL IV) Helikopteripataljoonalle toimenpidesuosituksia rekrytoinnin kehittämiseksi. Opinnäytetyön julkisesta versiosta on poistettu turvallisuusluokiteltu osio (TL IV). Perusteena tälle on lain viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999) 24 § 1 momentin 10 kohta. Turvaluokitellussa TL IV -liitteessä (liite 5) nähdään hakijatilastot jatkokoulutukseen lentoreserviupseerikursseilta 90-95, niistä tehdyt johtopäätökset sekä toimenpidesuositukset.

LÄHTEET

Bor, R., Eriksen, C., Hubbard, T. & King, R. 2020. Pilot Selection: Psychological Principles and Practice. New York, NY: CRC Press.

Enroos, P. 2021. Henkilökohtainen tiedoksianto 4.1.2021.

Figurska, I. & Matuska, E. 2013. Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. Human Resources Management & Ergonomics. 2013, Vol. 7. Issue 2, p35-51. 17.p.

Filosofia.fi. Tieto-oppi. Markus Lammenranta. 2014. Viitattu 12.1.2021. https://filosofia.fi/fi/ensyklopedia/tieto-oppi#Mit%C3%A4%20on%20tieto?

Grimes, T. 2017. Citizen Airman: The Official Magazine of the Air National Guard & Air Force Reserve, Aug2017, p6-11, 6p. Solving the Pilot Shortage: Air Force Reserve, airlines fishing in the same pond.

Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 2016. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Tallinna: Printon Trukikoda.

Hautala, M. 2010. Strateginen näkökulma rekrytointiin. Pro gradu–tutkielma. Vaasa. Vaasan yliopisto.

Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström A. & Siira-Jokinen, S. 2009. Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ilmasotakoulun esikunta. 2018. Ilmasotakoulun rekrytointiviestintäsuunnitelma. Asiakirja CO3071.

Ilmavoimat. Sotilaslentäjän ura kiinnostaa ennätysmäärää hakijoita. Ilmasotakoulu. 20.12.2016. Viitattu 16.12.2020. https://ilmavoimat.fi/-/sotilaslentajan-ura-kiinnostaa-ennatysmaaraa-hakijoita

Ilmavoimien esikunta. Viestintäkeskus. 2020. Ilmavoimien yhteisöviestintäsuunnitelma 2020. Asiakirja CP3697.

Isojärvi, H. 2021. Puolustusvoimien hävittäjät ja helikopterit eivät lennä ilman sitoutettuja lentäjiä. Artikkelit. Sotilasaikakausilehti 3/2021. Upseeriliitto ry. Helsinki: AO-Paino 2021.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi – tehtävään vai yhtiöön? Liettua: Balto print.

Kallio, E. 2010. Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa: vertailussa julkinen ja yksityinen sektori. Pro gradu–tutkielma. Vaasa. Vaasan yliopisto.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta - Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lehto, M. 2021. Puolustusvoimain komentajan haastattelu. Artikkelit. Sotilasaikakausilehti 3/2021. Upseeriliitto ry. Helsinki: AO-Paino 2021.

Maartens, B. & Bivins, T. Propaganda and Public Relations in Military Recruitment: Promoting Military Service in the Twentieth and Twenty-First Centuries. Routledge New Directions in PR & Communication Research. London: Routledge.

Maavoimat. Joukko-osastot. Tietoa meistä. Viitattu 10.12.2020.
https://maavoimat.fi/utin-jaakarirykmentti/tietoa-meista

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse – onnistunut rekrytointi. Juva, WSOY – kirjapainoyksikkö.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Meera, S. 2019. Recruitment process and its impact on retention of commercial pilots in Indian aviation industry. Business Process Management Journal. Emerald Publishing Limited: Vol. 26 No. 3, 2020 pp. 736-751.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.

NATO North Atlantic Treaty organisation & RTO Research and technology organisation. Recruiting and Retention of Military Personnel. 2007. Viitattu 09.12.2020.
https://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf

Niinimäki, S. 2009. Pakko voi olla myös mahdollisuus – Ilmavoimien erikoisjoukkojen etupainotteinen rekrytointi. Pro gradu–tutkielma. Helsinki. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Nikkinen, R. 2017. Ensimmäisten Mil Mi-8 -kuljetushelikoptereiden hankinta ja käyttöönotto. Pro gradu–tutkielma. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu. (Viitattu 11.1.2021).

Oord, V., Loose, M., Meeuwsen, V., Sluiter, T., Frings-Dresen, J. & Monique, H. 2010. Neck Pain in Military Helicopter Pilots: Prevalence and Associated Factors. Military Medicine. Jan2010, Vol. 175 Issue 1, p55-60. 6p.

Pääesikunta. Henkilöstöosasto. 2019. PEHENKOS rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa. Asiakirja HP626.

Puolustusministeriö. Suomen Helikopterihanke. Selvitysmies Keijo Suilan raportti NH90-hankinnasta 1998-2008. Viitattu 11.1.2021.
Helikopterihanke-taitto2.indd (defmin.fi)

Puolustusvoimat. Kiinnostaako lentäjän ura Puolustusvoimissa? Viitattu 11.12.2020. https://intti.fi/lentajat

Rantapelkonen J. & Koistinen L. 2016. Pohdintoja sotatieteellisistä käsitteistä, julkaisusarja 2: tutkimusselosteita nro 1. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu – Sotataidon laitos.

Robertson, A. 2013. Building the Employer Image: The HR Challenge. Proceedings of the HR Dialogue – 2013. Volume 01, No. 01, 2013. Department of Human Resource Management & HRM Family. Sri Lanka: University of Sri Jayewardenepura.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Viro: Meedia Zone OU.

Saunders, M., Lewis P. & Thornhill, A. 2009. Research methods for business students. England: Pearson Education Limited.

Schein, E. & Schein, P. 2016. Organizational Culture and Leadership. Fifth edition. Hoboken: Wiley.

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Shaker, F. & Nooruddin, A. 2014. Influence of Employer Brand Image on Employee Identity. Global Disclosure of Economics and Business 3(2): 157-166 DOI:10.18034/gdeb.v3i2.160.

Shank, G. 2006. Qualitative research: a personal skills approach. 2nd ed. New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.

Silvasti, M. 2017. Sotatieteellinen tutkimus – tietoa, käytäntöä vai kuuliaisuutta? *Tiede ja Ase, 75.* Vol 75 (2017): T & A 75 vuotta entä seuraava kvartaali. https://docplayer.fi/67121064-Sotatieteellinen-tutkimus-tietoa-kaytantoa-vai-kuuliaisuutta.html

Silverman, D. 2013. Doing qualitative research. Fourth edition. London: SAGE publications Ltd.

Snell, S. & Bohlander, G. 2007. Human Resource Management. China: China Translation & Printing Services, Ltd.

Sirola, J. 2015. Lentoreserviupseerikurssilla palvelevien nuorten käsityksiä Puolustusvoimien jatkolentokoulutukseen hakeutumisesta. Pro gradu–tutkielma. Helsinki. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Syvänen, E. 2020. Työnantajamielikuvan muodostuminen rekrytointiprosessissa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Tan, M. 2020. Army Magazine. Feb2020, Vol. 70 Issue 2, p22-24. 3p. Recruiting With a Purpose: Army Works to Offer Pathway to Success to All. Military & Government Collection.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työtuomioistuin. TT 2020:11. Viitattu 4.1.2022.
TT 2020:11 - Työtuomioistuin (tyotuomioistuin.fi)

Upseeriksi. Lentoupseerin koulutusohjelma. Viitattu 16.12.2020.
https://upseeriksi.fi/koulutusohjelmat/lentoupseerinko

Usiak, J. & Gorner, E. 2018. Military Recruitment Model for Armed Forces of Small States and Middle Powers. LCC: International relations. Revista INISCI, Iss 46, Pp 197-218 (2018).

Utin jääkärirykmentti. Helikopteripataljoona. 2018. Helikopteriohjaajan koulutuksen aikainen soveltuvuusarviointi. Asiakirja MO23274. Käyttö rajoitettu, ST IV.

Utin jääkärirykmentti. Helikopteripataljoona. 2020. Helikopterilentokoulutus Utin jääkärirykmentissä. Asiakirja MP27070. Käyttö rajoitettu, ST IV.

Vaahtio, L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2017. Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle. Suomi: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Weijo, V. 2017. Sosiaalinen media Ilmavoimien lentäjien rekrytoinnin työkaluna. Pro gradu –tutkielma. Helsinki. Maanpuolustuskorkeakoulu. Viitattu 22.10.2020.

White, A. 2020. How to implement better recruitment and selection in special operations forces. Naval forces 41(5):9-11. Germany: BERNARD & GRAEFE VERLAG, 2020.

AINEISTO

Lennonopettajien teemahaastattelut. 2021. Aineisto tekijän hallussa.

Lentoreserviupseerikurssilaisten teemahaastattelut. 2021. Aineisto tekijän hallussa.

LIITTEET

LIITELUETTELO

Liite 1. Saatekirje haastateltaville 85
Liite 2. Lennonopettajien teemahaastattelujen runko 87
Liite 3. Lentoreserviupseerikurssilaisten teemahaastattelujen runko 89
Liite 4. Haastatteluteemojen muodostaminen 92
Liite 5. Hakijatilastot jatkokoulutukseen lentoreserviupseerikursseilta 90-95 (Käyttö rajoitettu)

Liite 1. Saatekirje haastateltaville.

Hei!

Työskentelen Utin jääkärirykmentin Helikopteripataljoonassa helikopteriohjaajana. Opiskelen Sotatieteiden maisteriksi SMOHJ15-kurssilla ja teen Pro gradu -tutkielmaa aiheesta *Helikopteripataljoonan rekrytointi lentoreserviupseerikurssilta kadettikouluun.*

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää lentoreserviupseerikurssilaisten sekä heidän helikopteriohjaajataustan omaavien lennonopettajien käsityksiä Helikopteripataljoonan rekrytoinnin nykytilasta. Käsityksiä selvitetään teemahaastatteluin. Tutkimuksessa haastatellaan noin kuutta lentoreserviupseerikurssilaista sekä kolmea lennonopettajaa.

Helikopteripataljoonan rekrytoinnin perustana on tällä hetkellä Helikopteripataljoonan rekrytointipäivä lentoreserviupseerikurssilaisille. Tutkimuksessa pyritään selvittämään seuraavia asiakokonaisuuksia:

1. Miten helikopteriohjaajia on rekrytoitu vuoden 2016 jälkeen?
2. Miten rekrytointi näyttäytyi lentoreserviupseerikurssilaisille vuonna 2021?
3. Millaisia käsityksiä lentoreserviupseerikurssilaisilla on Helikopteripataljoonan rekrytoinnista?
4. Millaisia käsityksiä alkeislentokoulutukseen osallistuvilla helikopteriohjaajilla on Helikopteripataljoonan rekrytoinnista?
5. Onko Helikopteripataljoonan rekrytoinnissa kehitettävää?

Haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina siten, että haastattelut toteutetaan lennonopettajille huhtikuussa 2021 ja lentoreserviupseerikurssilaisille 7.-11.6. Aineisto analysoidaan vuoden 2021 aikana ja opinnäytteen palautus tapahtuu maaliskuussa 2022. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastateltavat valitaan satunnaisotannalla. Nauhoitettua aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja sitä käytetään vain tähän tutkimukseen. Haastattelun kesto on noin 45 minuuttia. Aineisto puretaan siten, että yksittäisiä vastauksia ei voida yhdistää henkilöihin. Opinnäytetyön 1.ohjaajana toimii kapteeni Jussi-Pekka Niemelä Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitokselta.

Yliluutnantti Olli Aaltonen

olli.aaltonen@mil.fi
Utin jääkärirykmentti
Helikopteripataljoona
SMOHJ15

Liite 2. Lennonopettajien teemahaastattelujen runko.

1. Lämmittely

Esittely. Kiitä, että haastateltava on osallistunut haastatteluun. Kysy, miten lennonopettajakurssi on sujunut/sujui. Minkälaisia kokemuksia ja ajatuksia se on aiheuttanut, nyt kun on taas tekemisissä lentoreserviupseerikurssin kanssa näiden vuosien jälkeen? Oletko ennen osallistunut tutkimushaastatteluun? Sopiiko, että laitan nauhurin päälle?

2. Taustoitus

Tarkoituksena on selvittää, minkälaisia käsityksiä sinulla on Helikopteripataljoonan rekrytoinnista. Tarkoituksena on selvittää, miten rekrytointi on onnistunut, minkälaisen kuvan Helikopteripataljoona itsestään välittää ja miten se vaikuttaa hakeutumispäätökseen. Tässä tutkimuksessa korostuvat käsitykset ja merkitykset ja niistä johdetut teoriat. Muistuta siitä, että tarkoituksena on kartoittaa nimen oman haastateltavan käsityksiä aiheesta. Näin ollen oikeita tai vääriä vastauksia ei ole. Lisäksi tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja vastauksia ei voida yhdistää tiettyyn henkilöön. Haastatteluaineistoa käytetään vain tämän tutkimuksen yhteydessä. Haastattelu etenee ennalta määritettyjen teemojen pohjalta ja kysyn tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Kysymyksiin saa jättää vastaamatta ja edellisiin kysymyksiin saa palata. Tärkeintä on, että saat tuotua oman näkemyksesi esille.

3. Haastatteluteemat

   1) Rekrytointiprosessi ja valinta

- Mitä itse ajattelet rekrytoinnista, onko sinulla omia hyviä tai huonoja kokemuksia rekrytoinnista?
- Mikä teki niistä hyviä tai huonoja?
- Millaista on hyvä rekrytointi? Miksi?
- Mikä sai sinut aikanaan valitsemaan helikopteriohjaajaopintosuunnan vaihtoehdoksi?
- Vaikuttiko päätökseen esimerkiksi sijainti, siirtovelvollisuus, kalusto, ura, jonkin tiedon puuttuminen?
- Oliko kadettikoulusta ja helikopteripataljoonasta tiedottaminen riittävää?
- Entä nykyään?

- Tärkein rekrytointikanava?
- Vaaditaanko helikopteriohjaajalta eri ominaisuuksia kuin esimerkiksi hävittäjälentäjältä? Mitä?
- Huomioidaanko tämä rekrytoinnissa?

2) Helikopteripataljoonan työnantajakuva

- Minkälaisena työnantajana Helikopteripataljoona näyttäytyy lentoreserviupseerikurssilaisille? Miksi?
- Mitkä ovat olennaisimmat erot Ilmavoimien ja Helikopteripataljoonan työnantajakuvassa?
- Onko Helikopteripataljoonassa erilainen organisaatiokulttuuri kuin ilmavoimissa?
- Näkyykö tämä rekrytoinnissa? Onko se hyvä/huono asia?

3) Helikopteriohjaajat L-70 -alkeislennonopettajina

- Miten koit helikopteriohjaajien läsnäolon osana alkeislennonopetusta?
- Keskustelitteko helikopterilentäjän työstä?
- Näetkö tämän hyvänä rekrytointivälineenä?
- Onko siitä hyötyä tai haittaa oman jatko-uran kannalta?

4) Rekrytointiprosessin kehittäminen

- Onko rekrytointi realistista ja läpinäkyvää? Mitä tietoja pitäisi antaa enemmän ja missä vaiheessa?
- Miten kehittäisit rekrytointia rukista helikopteripataljoonaan?

4. Haastattelun päättäminen

Haastattelu alkaa lähestyä loppuaan. Miten vetäisit yhteen kokonaiskuvan Helikopteripataljoonan rekrytoinnista? Sen vahvuuksista ja kehittämiskohteista? Tuleeko mieleen vielä jotain muuta aiheeseen liittyvää, mistä olisi hyvä puhua ennen kuin lopetetaan? Jos ei, sammutetaan nauhuri. Miten haastattelu onnistui mielestäsi? Kiitos haastattelusta!

Liite 3. Lentoreserviupseerikurssilaisen teemahaastattelun runko.

1. Lämmittely

Esittely. Kiitä, että haastateltava on osallistunut haastatteluun. Kysy, miten kurssi on sujunut ja minkälaisia kokemuksia ja ajatuksia se on aiheuttanut sotilaslentäjän ammatista. Oletko ennen osallistunut tutkimushaastatteluun?

2. Haastattelun taustoitus

Tarkoituksena on selvittää, minkälaisia käsityksiä sinulla on Helikopteripataljoonan rekrytoinnista. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten rekrytointi on onnistunut, minkälaisen kuvan Helikopteripataljoona on itsestään välittänyt ja miten se on vaikuttanut hakeutumispäätökseen. Tässä tutkimuksessa korostuvat käsitykset ja merkitykset ja niistä johdetut teoriat. Muistuta siitä, että tarkoituksena on kartoittaa nimen oman haastateltavan käsityksiä aiheesta. Näin ollen oikeita tai vääriä vastauksia ei ole. Lisäksi tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja vastauksia ei voida yhdistää tiettyyn henkilöön. Haastatteluaineistoa käytetään vain tämän tutkimuksen yhteydessä. Haastattelu etenee ennalta määritettyjen teemojen pohjalta ja kysyn tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Kysymyksiin saa jättää vastaamatta ja edellisiin kysymyksiin saa palata. Tärkeintä on, että saat tuotua oman näkemyksesi esille. Sopiiko, että laitan nauhurin päälle?

3. Haastatteluteemat

    1) Rekrytointiprosessi ja valinta

- Mitä ajattelet rekrytoinnista? Miksi sitä tehdään?
- Millaista on hyvä rekrytointi? Miksi?
- Haitko itse kadettikouluun? Jos kyllä, mille linjalle ja miksi?
- vaikuttiko päätökseen esimerkiksi
    - sijainti,
    - siirtovelvollisuus,
    - kalusto,
    - ura,
    - jonkin tiedon puuttuminen,

- puolustusvoimat työnantajana,
- terveydelliset asiat,
- sitoutumispakko,
- korona

- Oliko kadettikoulusta ja helikopteripataljoonasta tiedottaminen riittävää?
- Tärkein rekrytointikanava?
- Saitko ennen valintapäätöksen tekemistä riittävästi tietoa sotilaslentäjän ammatista?
- Entä helikopteriohjaajan ammatista?

2) Helikopteripataljoonan työnantajakuva

- Minkälaisena työnantajana Helikopteripataljoona näyttäytyy tämänhetkisen tiedon valossa? Miksi? Palkkaus?
- Mitkä ovat olennaisimmat erot Ilmavoimien ja Helikopteripataljoonan työnantajakuvassa? Näyttäytyykö ura erilaisena? Onko itsenä kehittämismahdollisuuksissa eroja?
- Onko Helikopteripataljoonassa erilainen organisaatiokulttuuri kuin ilmavoimissa?
- Näkyykö tämä rekrytoinnissa? Onko se hyvä/huono asia?
- Vaikuttiko ilmavoimien rekrytointi tai muu toiminta siihen, mitä ajattelet helikopteripataljoonasta? Oliko myönteisiä tai kielteisiä kokemuksia?

3) Helikopteriohjaajat L-70 -alkeislennonopettajina

- Miten koit helikopteriohjaajien läsnäolon osana alkeislennonopetusta?
- Saitko heiltä haluamaasi tietoa? Keskustelitteko helikopterilentäjän työstä?
- Vaikuttiko se valintapäätökseen?

4) Rekrytointiprosessin kehittäminen

- Mitä tietoja pitäisi antaa enemmän ja missä vaiheessa?
- Miten kehittäisit Helikopteripataljoonan rekrytointia rukista kadettikouluun? Miksi?

4. Haastattelun päättäminen

Haastattelu alkaa lähestyä loppuaan. Miten vetäisit yhteen kokonaiskuvan Helikopteripataljoonan rekrytoinnista, sen vahvuuksista ja kehittämiskohteista? Tuleeko mieleen vielä jotain muuta

aiheeseen liittyvää, mistä olisi hyvä puhua ennen kuin lopetetaan? Jos ei, sammutetaan nauhuri. Miten haastattelu onnistui mielestäsi? Kiitos haastattelusta!

Liite 4. Haastatteluteemojen ja kysymysten juontaminen teorian kautta.

Teema	Taustateoria	Kysymys
Rekrytointiprosessi ja valinta	Realistic Job Preview. Hyvä ja tehokas rekrytointi on läpinäkyvää ja avointa. Hyvät työntekijät ovat organisaatioiden toiminnan perusta. Heidän palkkaamiseen tarvitaan suunnitelmallista rekrytointia sekä houkuttelevaa työnantajakuvaa.	Haitko kadettikouluun? ➔ Mille linjalle? Mitkä tekijät vaikuttivat valintapäätöksen tekemiseen? (sijainti, siirtovelvollisuus, kalusto, tiedon puuttuminen?) Vaikuttiko siirtovelvollisuus valintaan? Vaikuttiko sitoutumispakko valintaan? Saitko riittävästi tietoa sotilaslentäjän ammatista? Entä helikopterilentäjän ammatista? Saitko tietoa riittävän aikaisessa vaiheessa? Mikä oli tärkein rekrytointikanava? Tiedottaminen riittävää?
Helikopteripataljoonan työnantajakuva	Työnantajakuvalla on vaikutus rekrytoinnin onnistumiseen ja työntekijän sitoutumiseen. Organisaatiokulttuuri heijastaa rekrytointiin.	Minkälaisen työnantajana Helikopteripataljoona näyttäytyy? Mitkä ovat olennaisimmat erot Ilmavoimien ja Helikopteripataljoonan työnantajakuvassa? Onko Helikopteripataljoonassa erilainen organisaatiokulttuuri kuin ilmavoimissa?

		Näkyykö tämä rekrytoinnissa? Onko se hyvä/huono asia? Vaikuttiko ilmavoimien rekrytointi tai muu toiminta siihen, mitä ajattelet helikopteripataljoonasta?
Helikopterilentäjät alkeislennonopettajina	Luotettavan ihmisen suusta on tullut tehokkain markkinoinnin väline.	Miten koit helikopteriohjaajien läsnäolon osana alkeislennonopetusta? Saitko heiltä haluamaasi tietoa? Vaikuttiko se valintapäätökseen?
Rekrytoinnin kehittäminen	Työnantajakuvalla on vaikutus rekrytoinnin onnistumiseen ja työntekijän sitoutumiseen. RJP. Henkilöstöjohtaminen.	Miten kehittäisit rekrytointia? Miksi?