

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**VIRON MERIVOIMIEN UPSEERIEN AMMATILLISEN KASVUN
MAHDOLLISUUDET VUONNA 1993–2004**

Pro gradu tutkielma

Kadetti
Ermo Jeedas

73. Merikadettikurssi
Laivastolinja

Maaliskuu 2007

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 73. Merikadettikurssi	Linja Laivastolinja
Tekijä Kadetti Ermo Jeedas	
Tutkielman nimi VIRON MERIVOIMIEN UPSEERIEEN AMMATILLISEN KASVUN MAHDOLLISUUDET VUONNA 1993–2004	
Oppiaine johon työ liittyy Koulutustaito	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Maaliskuu 2007	Tekstisivuja 66 Liitesivuja 2

TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimustyön tarkoituksena on luoda yleiskatsaus henkilösunnittelun ja koulutuksen, kuinka vastaavat järjestelmät toimivat muissa maissa ja kuinka sen kehittäminen toteutetaan.

Jokainen organisaatio pyrkii sijoittamaan henkilöstön siten, että se mahdollistaisi maksimaalisen panoksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstön kannalta, tämä saavutetaan parhaiten työolosuhteilla, palkalla ja motivaatiolla. Tästä tuleekin tarve henkilöstösuunniteluun, jonka tavoitteena ovat organisaation tarpeet. Henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on sijoittaa henkilöt työtehtäviin, jossa heidän on mahdollista antaa maksimaalinen panos asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, ottaen huomioon mahdollisuuksien mukaan henkilön omat toiveet ja näkemykset.

Itsenäistymisen jälkeen vuonna 1991 aloitettiin Viron puolustusvoimien henkilökunnan kouluttaminen ulkomailla. Tutkimustyöni käsittelee henkilökunnan koulutusta ulkomailla 11 vuoden jälkeen. Työn päätavoitteena on kuvata ulkomailla saatu koulutus ja sen vaikutus Viron merivoimille. Henkilökunnan koulutus on puolustusvoimien keskeinen tehtävä.

Kantahenkilökunnan koulutusjärjestelmää on viime aikoina paljon kehitetty, ja sitä kehitetään edelleen. Viron merivoimien henkilökunnan koulutuksen päämäärä on kouluttaa merivoimien tarvitsema henkilöstö rauhan aikana, kuitenkin sodan ajan tarpeita silmällä pitäen. Aiheesta saatavilla oleva materiaali on aika rajoitettua. Pitkälti sen takia on tutkimuksen luonne empiirinen ja perustuu kirjoittajan omiin kokemuksiin, haastatteluihin ja näkemyksiin Viron Merivoimissa annettavasta koulutuksesta. Tutkimustyössäni olen käsitellyt Viron

Merivoimien lähihistoriaa ja mahdollisuuksia eri maissa kouluttamisella. Analysoidaan, missä ja minkälaista koulutusta virolaiset ovat ulkomailla saaneet ja miten henkilökunta näinä vuosina on kehittynyt. Pysin tutkimustyössäni kuvamaan saatuja kokemuksia, että siitä olisi jatkossa apua henkilökunnan kehittämisessä.

Esimiehillä on keskeinen asema henkilöstöpolitiikan toteuttajina ja työyhteisön kehittäjinä, työilmapiiriin ja asenteisiin vaikuttajina. Johtamisella edistetään henkilöstön yhdenvertaisia mahdollisuuksia osallistua toiminnan suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon. Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia Viron Merivoimien henkilökunnan kehittymistä, sekä missä on mahdollisuus koulutukseen ja vertailu, miten henkilöstö on kehittynyt Maavoimissa.

AVAINSANAT

Viron Merivoimien perustaminen, koulutus mahdollisuudet ulkomaissa, vertailu Maavoimin, työmotivaatio.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
1.1 TUTKIMUSASETELMA	2
1.2 VIRON MERIVOIMIEN PERUSTAMINEN	5
1.3 KVALITATIIVINEN ELI LAADULLINEN TUTKIMUS	6
1.4 SISÄLLÖNANALYYSIMENETELMÄ	8
2. AMMATILLINEN KASVU	11
2.1 AMMATTITAITO OSATEKIJÖITÄ	13
2.2 URAKEHITYS JA URAMOTIVAATIO	15
2.3 SAATUJEN KOKEMUKSIEN HYÖDYNTÄMINEN	16
3. OPPIVA ORGANISAATIO?.....	19
3.1 MILLAINEN ON OPPIVA ORGANISAATIO?.....	20
3.2 OPPIVAN ORGANISAATION TIMANTTI YKSI NÄKÖKULMA OPPIVIIN ORGANISAATIOIHIN	21
4. HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN SISÄLTÖ	23
4.1. HENKILÖSTÖ SUUNNITTELUN ULKOMAIEN PUOLUSTUSVOIMISSA JA ARMEIJOSSA	26
4.1.1 SUOMI	26
4.1.2 RUOTSI.....	29
4.1.3 SAKSA.....	32
4.2 YHTEENVETO.....	34

5. VIRON MERIVOIMIEN UPSEERIN AMMATILLISEN KASVUN MAHDOLLISUUDET	37
5.1 YHTEISTYÖ ULKOMAILLA	38
5.2 KOULUTUSTAVOITTEET	39
5.2.1 SUOMI	40
5.2.2 SAKSA.....	42
5.2.3 RUOTSI.....	44
5.3 KOULUTUKSEEN OSALLISTUMISEN VAATIMUKSET	45
6. MAAVOIMAT	47
7. HENKILÖSTÖN TYÖMOTIVAATIO JA TYYTYVÄISYYS.....	51
7.1 TYÖMOTIVAATION TUTKIMUKSEN TULOSTEN ANALYYSI	53
7.2 TYÖN TYYTYVÄISYYDEN TULOKSEN ANALYYSI	57
7.3 YHTEENVETO HENKILÖSTÖN TYÖMOTIVAATIOSTA.....	60
8. POHDINTA	62

LÄHTEET

LIITTEET

1. JOHDANTO

Nykyään organisaatioita kehittämällä oppiviksi organisaatioiksi pyritään laadun tuloksen ja kilpailukyvyn parantamiseen. Erilaiset organisaatioiden kehittämissuunnitelmat lähtivät alun perin liikkeelle teollisuudessa ja yksityisellä sektorilla, josta ne ovat levinneet julkisen sektorin puolelle ja myös koulumaailmaan. Työelämän ja organisaatioiden uudelleenjärjestelyjen taustalla voidaan nähdä yhteiskunnan ja työn nopea muutos. Työntekijät tarvitsevat uudenlaista osaamista, ongelmanratkaisukykyä, jopa kykyä ennakoita tulevaa sekä taitoa kriittisen informaation käsittelyyn. Työntekijöiltä vaaditaan laaja-alaista osaamista ja jatkuvaa ammattitaidon kehittämistä. Tämä edellyttää elinikäisen oppimisen käsitteen sisäistämistä osaksi organisaation toimintakulttuuria. Laaja-alaisen osaamisen vaatimus on omalta osaltaan asettanut muutospaineita organisaatioille.

Tutkimustyössäni olen käsitellyt Viron Merivoimien lähihistoriaa ja mahdollisuuksia eri maissa kouluttamisella. Analysoidaan, missä ja minkälaista koulutusta virolaiset ovat ulkomailla saaneet ja miten henkilökunta näinä vuosina on kehittynyt. Pysin tutkimustyössäni kuvamaan saatuja kokemuksia, että siitä olisi jatkossa apua henkilökunnan kehittämisessä.

Viro uudelleenitsenäistyi vuoden 1991 elokuussa, jolloin alkoi myös itsenäisen valtion institutionaalinen perustaminen. Yhdeksi valtion kehittämäksi institutionaaliseksi osapuoleksi oli Kaitsejõud (puolustusvoimat). Lähtötilanne ei ollut kovin helppo - piti aloittaa nollasta, koska puutteita oli kaikissa, mitä tarvittiin itsenäisten puolustusvoimien rakentamiseen. Eniten pulaa oli ihmisistä, jotka halusivat osallistua uuden institutionaalisen voiman kehittämiseen ja rohkenisivat ottaa vastuuta uuden puolustusvoimien rakentamisesta.

Vapaaehtoisesti aloittivat Kaitsejõudude rakentamisen virolaiset, jotka olivat saaneet koulutuksensa Neuvostoliiton aikana. Heitä ei ollut kuitenkaan läheskään tarpeeksi, ja suurvaltion aikana opittua oli vaikeaa muokata itsenäistyneen Viron tarpeita vastaavaksi. Koska puuttui mahdollisuus koulutukseen paikan päällä, piti koulutus hankkia Viron ulkopuolelta.

Tutkimustyössäni on käsitelty Viron Merivoimien lähihistoriaa. Analysoidaan, missä ja minkälaista koulutusta virolaiset ovat ulkomailla saaneet, miten henkilökunta näinä vuosina on kehittynyt. Pyrin tutkimustyössäni kuvamaan saatuja kokemuksia, ja mitä siitä olisi jatkossa apua henkilökunnan kehittämisessä.

Edellisessä sotatieteen kandidaattitutkintoon liittyvässä tutkimusraportissa käsittelin tätä ilmiötä. Nyt haluan jatkaa siitä mihin aikaisemmassa tutkimuksessani pääsin. Haluan tuoda esille enemmän täydennyskoulutus mahdollisuuksia ulkomailla ja niiden vaikutuksia Viron Merivoimin. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Viron Merivoimien henkilökunnan koulutus mahdollisuuksia. Tutkimuskohteeksi on valittu upseeriksi kouluttautumisen mahdollisuudet ja täydennyskoulutukset ulkomaisissa sotilasopetuslaitoksissa. Tiedonkeruumenetelmänä on käytetty haastattelua. Haastatteluhenkilöstönä olen käyttänyt eri maissa opiskelleita virolaisia upseereita.

1.1 Tutkimusasetelma

Tutkimustyö jakautuu pääosin neljään kokonaisuuteen. Ensimmäisessä osiossa pohdin ammatillisen kasvun sekä oppiva organisaation teorian osuutta. Millaiset on ammattitaidon osatekijöitä ja millainen on oppiva organisaatio. Näitä tekijöitä on jaettu pienempiin osiin ja ne on pyritty sovittamaan niin, että Viron Merivoimien henkilökunnalla olisi näistä hyötyä tulevaisuudessa. Toinen kokonaisuus on tässä tutkimuksessa henkilöstösuunnittelu, missä pyrin tuoman esille eri maiden esimerkkejä henkilöstösuunnittelusta. Tutkimuksessa olen käyttänyt niitä valtioita, missä upseerit on ollut opiskelemassa; (Suomi, Ruotsi ja Saksan suunnittelua). Tämän osion tarkoituksena on tuoda esille eri maiden opetuksen suunnittelua ja olla

avuksi Viron Merivoimien henkilösuunnitteluun kehittämiseksi. Kolmannessa osiossa tuon esille Viron Merivoimien henkilökunnan oppimis- ja kehittämismahdollisuuksia eri valtioissa, ja miten näissä valtioissa on ollut mahdollisuus oppia ja kehittyä. Olen ottanut vielä esille, millaiset vaatimukset on ollut näissä kouluissa. Kolmannessa osiossa olen pohtinut vielä ammattiuralla kehittymistä merivoimissa ja vertailut sama myös maavoimissa. Viimeisessä osiossa olen tuonut esille, millainen on Viron Merivoimissa työ motivaatio ja työtyytyväisyys.

Tutkielman aihe, rajaukset ja tutkimusongelmat

Tutkielman aiheeksi on valittu Viron Merivoimien upseerien ammatillisen kasvun mahdollisuudet vuonna 1993–2004, koska vastaavanlaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty. Analyysin alkuvuodeksi on valittu 1993, koska tuolloin perustettiin Viron Merivoimat.

Tutkimusongelmana on:

*Millaiset mahdollisuudet Viron Merivoimissa on ollut ammatilliselle kasvulle 1993-2004?

Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ulkomailla kouluttautuneen henkilökunnan kehitystä ja sen vaikutusta Viron Merivoimiin.

Tutkimuksessa pyrin löytämään vastauksen seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaista koulutusta ulkomailta saa?
- Mikä on henkilökunnan tyytyväisyys ja motivaatio Viron Merivoimissa?
- Miten on järjestetty upseereiden koulutus ulkomailla?
- Miten on järjestetty henkilöstön suunnittelu ulkomailla?
- Vertailla henkilökunnan kehittymistä Viron merivoimissa ja maavoimissa

Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia Viron Merivoimien henkilökunnan kehittymistä, sekä sitä, missä on mahdollisuus koulutukseen ja vertailu maavoimien upseereiden

kehittymistä ammattiuralla. Tutkittu on myös henkilökunnan tyytyväisyyttä työhön, sekä henkilöstön siirrettävyyttä työstä työhön.

Tutkimusmenetelmät ja lähdeaineisto

Lähdeaineistona on käytetty arkiston materiaalia ja haastatteluja Viron Merivoimien upseereiden kanssa. Haastateltu on esimerkiksi Ronald Leit:iä, joka oli Viron Merivoimien komentaja Viron itsenäistymisen jälkeen, sekä Indrek Hanson:ia, joka on nykyinen divisioonan päällikkö. Teoreettisen analyysin pohjalta on pyritty analysoimaan aiheen vaikutusta sotilaiden työyhteisöön.

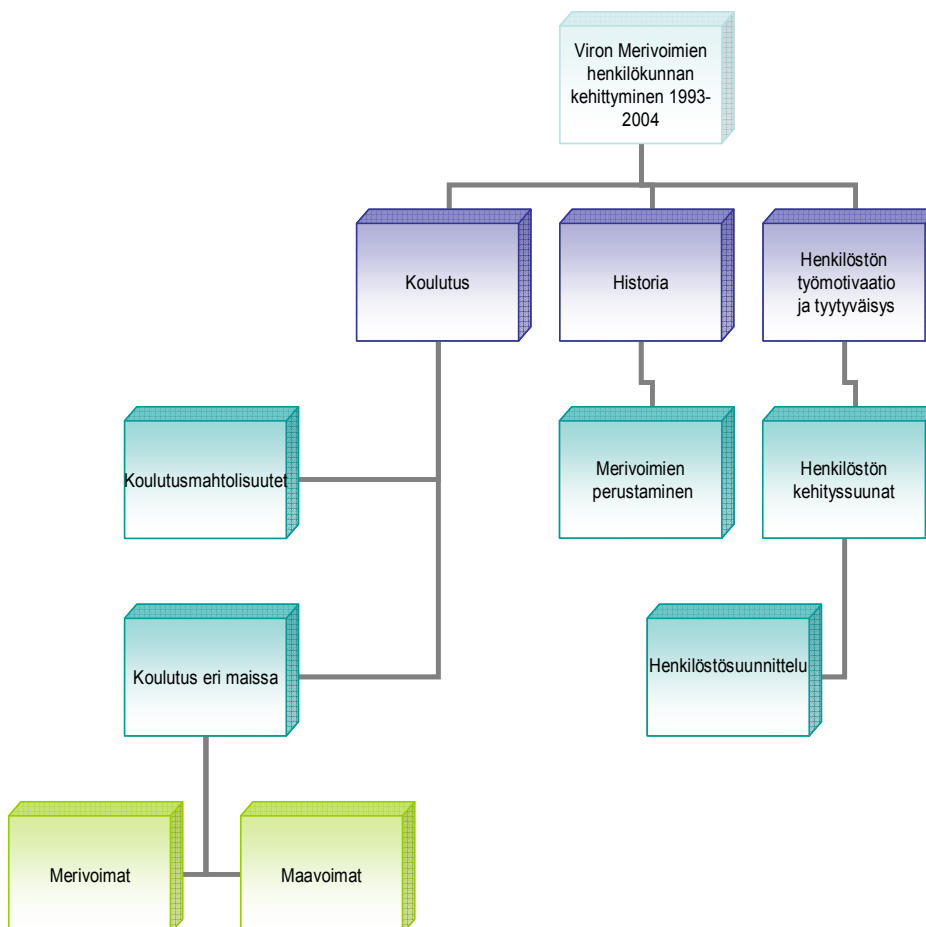
Kirjallista materiaalia kyseisestä aiheesta on erittäin vähän. Osittain on tutkittu virolaisten kadettien oppimista Suomessa, esimerkiksi voisi tuoda Jukka Väisäsen "Virolaisten kadettien opinnot Suomessa" ja Kaarel Mäesalu:n tutkimuksessa "Virolaisten kadettien opiskelujen odotukset ja tavoitteet Suomeen Maanpuolustuskorkeakoulussa vuonna 1995." Myös Matti Lukkarin kirja "Viron itsenäistyminen" sisältää informaatiota virolaisten opinnoista Suomessa.

Viron Tasavallan Puolustusministeriön arkistossa on saatavilla paljon tietoa, missä on käsitelty Viron Merivoimien perustamista ja siihen aktiivisesti osallistujia sekä ensimmäisten kadettien opintoja ulkomailla. Ulkomailla on vuosina 1993 - 2004 opiskellut merivoimissa 46 upseereita, joista Suomessa 5, Saksassa 12, Ruotsissa 13, Tanskassa 4 ja Yhdysvalloissa on osallistuneet täydennyskoulutukseen 12 upseeria. (Kelder 2005, haastattelu)

Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimus käsittelee Viron Merivoimien upseerien ammatillisen kasvun mahdollisuuksia vuonna 1993–2004, sekä missä on ollut mahdollisuus kehittyä. Tutkimuksessa on käsitelty ainoastaan vanhempien aliupseereiden (alkaen alivääpeli, Virossa n-vbl) ja upseereiden haastatteluja. Käsitellään myös

oppimismahdollisuuksia eri maissa, sekä niiden yksittäistä vaikutusta Viron merivoimien henkilökunnan kehittymiseen.



Kuva 1 Tutkimuksen viitekehys

1.2 Viron Merivoimien perustaminen

Viron Merivoimat perustettiin uudelleen 26.1.1994. Puolustusministerin kirjeellä nro 10 ja Viron Merivoimien komentajan kirjeellä nro 24, 13.4.1994. Puolustusministerin asetuksen mukaan nro. 26, 13.10.1994, annettiin Miinisadam (Miinasatama) Viron Merivoimien käyttöön. Merivoimien esikunnan perustussäännön vahvisti Puolustusvoimien pääesikunnan johtajan puolesta 10.6.1994 Viron hallitus säännöllä nro. 333-K. (Arkisto materiaalia.)

Ensimmäisenä asiana vastaanotettiin apulaivat "Ahti" ja "Laine". Niiden miehittämiseksi järjestettiin koulutus Rajavartion koulussa. 1.9.1994 poistuivat alueelta viimeisetkin venäläiset alukset. Samana päivänä, saivat Viron merivoimat Saksan valtiolta lahjoituksena kaksi miinalaiva ja Saksan puolustusvoimilta kaksi partioalusta. Siitä lähtien Viron merivoimat aloitti tehtävänsä toisen jakson, osallistua NATO:n PfP harjoituksiin. (Arkisto materiaalia)

Vuonna 1995 aloitettiin miinalaivan "Sulev" peruskorjaus, sekä miehistön koulutus NATO:n harjoituksia varten. Viron merivoimien lippu nostettiin aluksella 1.5.1995. Alus osallistui merivoimien harjoituksiin "BALTOPS 95" ja "COOPERATIVE JAGUAR 95" (Mereväe ülema käskkiri 26.11.1995, nr.349.)

Perustamisella oli avuksi vielä eri valtioiden henkilöstöä. Perustettiin Merivoimien Neuvonantajien Ryhmä, esimerkiksi yksi avustaja oli Saksasta fregatinkapteeni Knöss, joka antoi neuvoja Merivoimien perustamiseksi Naton tasalla. (PS ülema käskkiri nro. 2843.)

Perustamisen jälkeen kiinnitti puolustusministeri Viron merivoimien laivojen yhdistetyn kaavan, mikä pohjautui henkilökunnan töihin oton ja varusmiesten ottopalvelukseen. (Mereväe ülema käskkiri 26.11.1995, nr.349.)

Alkuvuosien merivoimien rakenne (Liite 1)

Nykyään on merivoimien rakenne seuraava (Liite 2)

1.3 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Mikä on kvalitatiivinen tutkimus? Kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi tutkimukseksi tai analyysiksi voidaan nimittää kaikkea, mikä jää jäljelle, kun numeroaineistot ja tilastolliset menetelmät jätetään pois laskuista. Laadullinen tutkimus ei voi olla teorialonta, jos sillä on tutkimuksen status. Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen, ja siksi sitä tarvitaan välttämättä. Laadullisen tutkimuksen peruskulmakivi on havaintojen teoriapitoisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että se, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle

annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 17–19.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkijat aloittavat tiedon keräämisen arvioimalla havaintoja, dokumentteja ja raportteja kyseisestä fenomenista, niin kuin se käy ilmi jokapäiväisessä elämässä. Tiedot kerätään, organisoidaan ja yhdistetään kokonaisuudeksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkijat selvittävät tutkimusongelman ja koettavat rakentaa oman teoriansa, joka toimii heidän tutkimuksen tuloksena. Tutkimus aloitetaan tutustumalla ja analysoimalla aikaisempia tutkimuksia. Aiempia tutkimuksia ei pitäisi kuitenkaan käyttää esimerkkinä, vaan niihin tulisi suhtautua kriittisesti ja epäilevästi, ja näitä tulisi vertailla omiin teorioihin. (Morse & Field 1995, 2.)

Kuin edellisessä sanotaan, että tutkimus aloitetaan tutustumalla ja analysoimalla aikaisempia tutkimuksia on pieniä vaikeuksia, koska Viron Merivoimissa ei ole aikaseimin tehty semmoista tutkimusta. Olen pohtinut erilaisia tutkimuksia siviili puolelta ja verrannut niitä oma tutkimuksen kannalta. Olen tutkinut vielä paljon arkisto materiaaleja, mutta aika paljo on semmoista materiaalia, mitä ei voi julkaista, koska on salaista ja turvaluokiteltua materiaalia. Tutkimusongelmaksi olen luonnut tutkimuksessa; missä henkilöstöllä on mahdollisuus oppia upseeriksi sekä, missä on mahdollisuus täydennyskoulutukseen ja mikä on henkilöstön tyytyväisyys oman työhön ja työmotivaatio.

Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuus on moninainen ja todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, jolloin on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkija ei voi myöskään sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, mitä ja miten ymmärrämme tutkittavia ilmiöitä. Objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisesti, sillä tutkija ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat toisiinsa. Tulokseksi voidaan saada vain ehdollisia selityksiä aikaan ja paikkaan rajoittuen. Voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 152.)

1.4 Sisällönanalyysimenetelmä

Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen muodoissa, on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysiä voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia. Se on menettelytapa, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti, jotta saadaan vastaus ennakolta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysissä kuvataan analysoitavan materiaalin sisältöä, rakennetta tai molempia. Dokumentti on tässä yhteydessä ymmärrettävä hyvin väljässä merkityksessä: esimerkiksi kirjat, artikkelit, kirjeet, haastattelu, puhe, keskustelu, raportit jne. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93–95.)

Jotta sisällönanalyysi onnistuisi on sen oltava objektiivista, eli jokainen askel siinä tapahtuu pelkästään kerralla, näin saadaan vastaus ennakolta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Teksti koodataan kategorioihin, jotka vastaavat asetettuihin kysymyksiin. Tutkija ei voi subjektiivisesti muuttaa tavoitteita kesken koodauksen. Sisällönanalyysin pitää olla systemaattista toimintaa, mikä tarkoittaa sitä, että sellaista aineistoa, joka ei tue tutkijan hypoteeseja, ei saa myöskään jättää analyysin ulkopuolelle. Sisällönanalyysin tulee tähdätä yleistettävyyteen, mikä merkitsee, että analyysin tulee tukeutua teoriaan ja sillä tulee olla teoreettista relevanssia. (Menetelmät.)

Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta sen perusteella voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin,

käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.)

1.4 Teemahaastattelu

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen tiedonkeräysmenetelmistä. Käyttäytymistieteelliseen tutkimukseen haastattelu sopii usein paremmin kuin lomakekysely, muun muassa seuraavista syistä: haastateltavalla on paremmat mahdollisuudet tuoda julki mielipiteensä tutkittavana olevista asioista, haastattelulla voidaan kartoittaa ennen tutkimattomia asioita, jolloin näistä asioista ei ole vielä muodostettu hypoteeseja koeteltaviksi, ja haastateltavia on helpompi motivoida tutkimukseen kuin lomakekyselyssä. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 15.) Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997, 191.)

Jos haastattelija haluaa tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä tarkentavia kysymyksiä kyseisestä tilanteesta juuri suoraan häneltä. Haastattelulla tulee olla aina selvä päämäärä, sen etu on joustavuus. Haastattelijan on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ja käydä keskusteluja tiedonantajan kanssa. Joustavaa haastattelussa on myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Siksi haastattelijan on vaikea etukäteen tietää mihin suuntaan haastattelu etenee, vaan se muotoutuu keskustelun tapaan, poiketen välillä varsinaisesta aiheesta. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista. Siinä ei voi kysellä ihan mitä tahansa, vaan pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jotta haastattelija saisi todenmukaista ja tarkkaa tietoa. (Tuomi 2002, 74–78.)

Haastatteluksi määritellään kahden henkilön välinen keskustelu, jonka on aloittanut

haastattelija varmalla ja selvällä määränpäällä, jotta saataisiin tutkimustyötä varten informaatiota, ja jonka sisältö on kohdistettu tutkittavaan kohteeseen. Haastattelun avulla tarkistetaan toisten tutkimusmenetelmien toimivuutta. (Cohen & Manion 1989, 307–309.) Haastattelija on tutkija, joka on kiinnostunut tietyn fanomenin tutkimisesta tai selvittämisestä. Hänen pääroolinsa on olla tiedemies, mutta hän voi tutkimuksen ja haastattelun aikana tarjota emotionaalista tukea, ohjata tai suunnata haastateltavia. (Morse 1994, 305.)

Miksi käytän näitä menetelmiä? Näin kuin edelleen olen sanonut, että tästä aiheesta on rajoitettu materiaalia, koska kuka ei ole tutkinut aikaisemmin tätä Viron Merivoimissa. Paljon käytän oman tutkimustyössä haastatteluja, koska aika mahdoton on saada tästä aiheesta materiaalia. Haastatteluja olen tehnyt eri maissa oppivien upseereiden kanssa, ketkä ovat olleet ja ketkä on tällä hetkellä töissä Viron Merivoimissa. Haastatteluja olen käyttänyt sen takia niin paljon, että ihmiseltä suora kysyessä saa kaikki irti. Tämä tarkoita sitä että, kysymyksistä/haastatteluista voi tulla aika pitkä keskusteluita, mistä saa paljon hyötyä. Huonoksi puoleksi on se, että haastattelu perustu vain henkilön omin näkemyksiin ja ei mihinkin muuhun. Mutta tämä on ainoa vaihtoehto kerätä tietoja, mitä on tapahtunut aikaisemmin ja mitä ei ole rekisteröity paperille. Sisällysanalyysimenetelmässä olen analysoinut dokumentteja arkistosta systemaattisesti ja objektiivisesti, mistä olen saanut vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja ongelmiin. Tämä on minun mielestä paras ratkaisu tutkimusongelmien tulkinnalle tässä työssä.

2. AMMATILLINEN KASVU

Ammatillinen uusiutuminen käsittää kaikki kehittämistoimet, jotka kohdistuvat ammatillisen pätevyyden ylläpitämiseen ja lisäämiseen. Uusiutuminen on nähtävä jatkuvana, koko elämänkaaren kattavana prosessina. Kompetenssin ylläpitämistä ja lisäämistä voidaan kuvata lausekkeella "henkilökohtaiset ominaisuudet x työympäristön piirteet". Dubinin luomassa uusiutumisen perusmallissa tärkein yksilömuuttuja on motivaatio. Ammatillisen kehittymisen kannalta tärkeitä kannustimia tai rajoittavia tekijöitä ovat työn luonne ja työn järjestelyt, esimiesalaisen-suhteet, organisaation ilmapiiri, työpaikan ihmissuhteet ja johtamistavat ja -käytännöt.

Tärkeää on se, millaiseksi ihmiset havaitsevat ja kokevat ympäristön, ei niinkään objektiivinen todellisuus. Ammatillisen uusiutumisen tavoitteena on parantaa suoritusta ja kompetenssia. Kyseeseen voi olla muun muassa uuden ja ajanmukaisen tiedon hankkiminen, taitojen ja tekniikoiden kehittäminen ja henkilökohtaisen arvostuksen kohottaminen ulkopuolisten silmissä. (Ruohotie 1993, 122.)

Ammattikorkeakoulun yhtenä tehtävänä on valmistaa ammattilaista työelämän eri osa-alueille siten, että opiskelijoille tarjottava opetus täyttää nykyaikaisen työelämän asettamat tavoitteet. Toisaalta ammattikorkeakoulun tulisi kouluttaa asiantuntijoita, jotka voivat toimia oman työpaikkansa ja organisaationsa kehittäjinä. Koulutukseen kautta he voivat tuoda uusia menetelmiä ja taitoja käytännön. (Korhonen 2001, 49)

Organisaation rakenteessa, vastuualueissa ja työtehtävissä tapahtuvat muutokset vaativat uusien taitojen kehittämistä. Teknologiset muutokset asettavat yleensä suuria vaatimuksia kompetenssin kehittämiseksi; organisaation muutoksesta johtuvat kehitysvaatimukset rajoittuvat usein vain kyseiseen organisaatioon. Teknologiset muutokset voivat olla niin suuria, että ne edellyttävät työssä tarvittavien tietojen ja taitojen täydellistä uusiutumista. Jotkut työtehtävät voivat hävitä ja uudet tulla tilalle, tai uudelleen organisoinnin seurauksena ihmiset joutuvat tilanteeseen, jossa vanhat

rutiinit eivät enää menettele. Tuotteissa ja tuotannossa tapahtuvat muutokset voivat merkitä tarvetta kehittää uusia ammatillisia kvalifikaatioita. Menestyäkseen organisaatioiden on kyettävä tuottamaan jatkuvasti innovaatioita. Innovatiivisuuden aktivointi ja energiasointi edellyttää organisaatiolta ainakin kahta asiaa: 1) niiden on opittava jalostamaan ja käyttämään hyväkseen entistä paremmin ja monipuolisemmin henkilökunnan kapasiteettia ja 2) niiltä edellytetään aikaisempaa enemmän ennakkoluulottomuutta ja mielikuvitusta kehittämisideoiden hyödyntämiseksi ja testaamiseksi. (Ruohotie 1993, 126.)

Nämä asettavat suuria vaatimuksia esimiesten johtamistapojen ja -käytäntöjen kehittämiseksi. Esimiesten olisi luotava edellytyksiä innovatiiviselle toiminnalle ja rohkaistava siihen. Urakehitystä rajoittavia tekijöitä ovat suorituspaineeet ja riskikäyttäytymisen minimointi. Ne rohkaisevat ihmisiä turvautumaan ja pitämään kiinni menestyksellisiksi osoittautuneista urarutiineista, jotka ovat innovatiivisen käyttäytymisen esteinä. (Ruohotie 1993, 127.)

Helakorpi (1992, 7) luokittelee ammattikasvatuksen kaksitahtoiseksi siten, että siihen kuuluu ammattiin sosiaalistaminen ja toisaalta yksilön persoonallisuuden kehittäminen. Ammattitaitoiseksi tulemisessa ei riitä se, että tietää irrallisia asioita, käsitteitä ja teoriaa. Sinikka Ojanen (1993, 106) toteaaakin tekstissään, jotka käsittelevät opettajien ammatillista kasvua, kasvun olevan pitkäkestoisen ja ainulaatuisen prosessin tulos. Tätä samaa tukee myös Aarnio (1991, 28) toteamalla ammattitaidon kehittämisen olevan elinikäinen prosessi, jotka jatkuvat myös valmistumisen jälkeen. Johtamistaidon kehittäminen muistuttaa opetustaidon kehittämistä. On vaikeata antaa vastauksia, ellei ole syntynyt kysymyksiä. Tämä merkitsee, että pitää saada kokemusta esimiestehtävissä ja liikkeenjohdossa ennen kuin opetus tehoaa. Johtamiseen liittyy lisäksi piirteitä, joita ei voi opettaa, mutta ne voidaan oppia kokemuksen kautta. Näin on myös opetustaidon laita. Molemmassa taidossa menestyminen edellyttää tietynlaista "pelurintaitoa", ei sanan negatiivisessa vaan positiivisessa mielessä. Tarkoitan koulutuksen ja kokemuksen kautta tullutta taitoa nähdä tilanne oikein ja sen perusteella tehdä johtopäätökset ja toimia.

Kysymys on eräänlaisesta “arvauskyvystä”, mitä seuraa, kun tehdään niin tai näin. (Peltonen 1990, 60.)

Persoonallisen oppimisprosessin seurauksena ammatillinen kasvu etenee teknisestä taitojen soveltamisesta oman kasvatusnäkemysten luomiseen. Siihen liittyy myös hyvien henkilösuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen. Toisten tunteiden, vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtäminen helpottaa kommunikointia oppilaiden, vanhempien ja muiden koulu yhteisöön kuuluvien kanssa. Joustavan käyttäytymisen pohjana on itsensä ymmärtäminen ja kyky tarkastella asioita muiden näkökulmasta. Yhteiskunnan kannalta kysymys on terveen itsetunnon ja identiteetin merkityksen tiedostamisesta kansallisen kehittymisen ja kansainvälisen yhteistyön perustana. (Ammatillinen kasvu)

Persoonallista oppimisprosessia pidetään tärkeänä etenkin sen vuoksi, että päättöharjoittelujakson jälkeen opetusharjoittelija siirtyy opettajankoulutuksesta käytännön työhön. Kun opetusharjoittelija kysyy, mitä hän voi oppia omista opetuskokemuksistaan, hän kehittää käsityksiään ja valmiuksiaan tarkastella kriittisesti omaa opetustaan ja samalla kykyään ratkaista myöhemminkin työssä eteen tulevia ongelmia. (Ammatillinen kasvu)

2.1 Ammattitaito osatekijöitä

Jotta voidaan käsittää paremmin, miten ammatillinen kasvu tapahtuu, on pysyttävä ymmärtämässä, mistä kokonaisuuksista ammattitaito koostuu. Kun tiedetään, ammattitaidon tekijät, ne voidaan jakaa osatekijöihin, joita voidaan kuvata muun muassa kvalifikaatiokäsitteillä. Kvalifikaatio on ulkoisten, mitattavien ammattipätevyysvaatimusten ja valmiuksien kuvaamista. (Tanttu 2003, 10.)

Tuotannolliset kvalifikaatiot - ovat teknisesti painottuvia ammatillisia tietoja ja taitoja, joita tarvitaan työn suorittamiseen. Esimerkiksi tieto siitä, miten jokin asejärjestelmä toimii, ja taito käyttää kyseistä järjestelmää. (Aarnio 1991, 53.)

Tai kuten Kivinen (1989, 19) määrittelee teknisiin kvalifikaatioihin, tarkoittaen näillä työtehtävien suorittamisen toisioasiallisesti edellyttämiä tietoja ja taitoja.

Tuotannollista kvalifikaatiota voi kehittää koulutuksella. Tuotannollinen kvalifikaatio on yleensä korkealla henkilön valmistuessa oppilaitoksesta. (Tanttu 2003,10.)

Muodolliset kvalifikaatiot – Kivinen (1989, 19) määrittelee muodolliset kvalifikaatiot uraliikkuvuuden edellyttämiksi todistuksiksi, tutkinnoiksi ja oppiarvoiksi. Ensisijaisista ei ole koulutuksella hankittujen tietotaitojen vastaavuus työtehtävien edellyttämien tietotaitojen kanssa. Tärkeintä on koulutuksen tuottamien tutkintohierarkioiden ja yhteiskunnan tuottaminen tutkintohierarkioiden vastaavuus. (Tanttu 2003,10.)

Mukautumiskvalifikaatiot – jaetaan mukautumis-, motivaatio- ja sosiokulttuurisiin kvalifikaatioihin. Ne ovat enimmäkseen henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita työnantaja edellyttää. Näitä taitoja ”mitataan” yleensä työhönottohaastatteluissa ja koulun sisäänpääsykokeissa. (Aarnio 1991, 53.) Mukautumiskvalifikaatioita ei pysty kouluttamaan samalla tavalla kuin tuotannollisia kvalifikaatioita. Mukautumiskvalifikaatioiden mittausta voidaan kuvata vanhan koulutusjärjestelmän aikaisesta, vanhempien kadettien antamasta tapakoulutuksesta. (Tanttu 2003,10.)

Innovatiiviset kvalifikaatiot – liitetään kykyyn kehittää työprosesseja ja rutiineista poikkeavaa toimintaa. Se on myös kykyä ja halukkuutta jatkuvaan oppimiseen, eli ammattitaidon täydentämiseen, sekä joustavaan työskentelyyn. (Aarnio 1991, 53.) Näitä kaikkia kvalifikaation muotoja tulisi pystyä kehittämään, sekä luomaan perustaa valmistumiseen jälkeiseen kehittymiseen, mahdollisimman paljon jo koulutuksen aikana. Tällöin kynnys koulutuksen päättymisen ja työuran alkamisen välillä on mahdollisimman matala. Samoin näiden osa-alueiden jakautuminen oikein koulutuksen ajaksi tukee oppimisprosessia. Tärkeää varsinkin koulutuksen alussa olisi saada opiskelija sitoutumaan ja tuntemaan itsensä osaksi joukkoa, joka visis tukea oppimista. Tämän perusteella mukautumiskvalifikaatio olisi tärkeää opintojen alussa. (Tanttu 2003,11.)

2.2 Urakehitys ja uramotivaatio

Ura-käsite voidaan mieltää monella tavalla. Joskus se on yksinkertaisesti määritelty edistymiseksi, mutta samalla ammatit ja työtehtävät, jotka eivät tarjoa edistymisen mahdollisuuksia, jäävät määritelmän ulkopuolelle.

Ura yhdistetään usein myös tiettyihin ammatteihin, erityisesti akateemisiin ammatteihin. Tuolloin korkean statuksen ammatit ovat uria, kun taas alemman statuksen ammatit ovat pelkästään työtehtäviä. Sosiologinen näkökulma pitää uraa läpi elämän kestäväenä työtehtävien sarjana riippumatta ammatin tai työn tasosta (Hall & Goodale 1986, 362.) Hallin (1976) mukaan ura on työhön liittyvien kokemusten ja asenteiden sarja ja kattaa koko sen ajan, jonka yksilö on työelämässä.

Schein (1978) on esittänyt määritelmän, jonka mukaan urakehitykseen kuuluu sekä yksilön integroituminen organisaatioon että myöhempi panos organisaatiolle. Yksilön kannalta urakehityksen etuja ovat lisääntyvä tyytyväisyys ja eteneminen uralla.

Organisaation näkökulmasta etuja ovat tuottavuuden kasvu ja tehokkuuden lisääntyminen.

Yksilön integroituminen organisaation tapahtuu erilaisten "sopeuttamisprosessien" kautta. Ko. prosesseilla tarkoitetaan organisaation käyttämiä kehittämistoimia, kuten henkilöstön valintaa, koulutusta, tehtävien delegointia, ylennyksiä, ohjausta ja neuvontaa sekä erilaisia yhteistyömuotoja. Hall on tutkinut esimiesten urakehitystä 1960 -luvulta lähtien. Hänen varhaisimmat tutkimuksensa osoittavat, että ensimmäinen vuosi on myöhemmän kehityksen kannalta ratkaiseva: mitä enemmän esimiehen työhön liittyi haasteita, sitä paremmin hän menestyi (palkan suuruudella ja ylennyksillä mitattuna) 5 - 8 seurantavuoden aikana. Tärkeänä edellytyksenä kehitykselle oli suoriutuminen haasteellisista tavoitteista (Berlew & Hall 1996,11, 207–223.; Hall & Nougaim 1968, 3,12–35.).

Onnistuminen tai menestyminen toimii Hallin mukaan urakehityksen vauhdittajana synnyttäen psykologisen menestymisen syklin (Hall 1971, 6, 50–76.). Haasteelliset tavoitteet lisäävät yksilön motivaatiota ja halua ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Suoriutuminen johtaa sisäisiin onnistumisen ja edistymisen kokemuksiin, jotka vuorostaan vahvistavat omanarvontunnetta ja ammatillista identiteettiä. Sisäiset palkkiot lujittavat sidonnaisuutta työhön ja ohjaavat myöhempiä tavoitevalintoja. (Ruohotie 1990, 133.)

2.3 Saatujen kokemusten hyödyntäminen

Tässä luvussa tarkastellaan kokemuksia ulkomaisista koulutusohjelmista sekä niistä tehtyjä johtopäätöksiä koulutuksen kehittämiseksi. Puolustusvoimien avainhenkilöstön käsityksiä ja mielipiteitä on selvitetty haastatteluin ja henkilökohtaisin tiedonannoin.

Kenraali Laaneots vastasi kysymyksiin seuraavasti. Varmasti on oikeatunut Puolustusvoimien kehittäminen ensimmäisellä tasolla. Pidän upseereiden selkärankaksi näitä, jotka on tullut opiskelemasta Suomesta ja saivat kahden vuoden koulutukseen. Neljän vuoden koulutus oli alussa liian pitkä, olisi pitänyt suurentaa opiskelleiden määrä, koska kahden vuoden koulutus oli erinomainen. Voi ainoastaan valitella, että Suomessa on opiskellut vain 70–80 ihmistä, se voisi olla 300–400. Iso ongelma on se, että ei kyetyt heti aukaisemaan oman sotakoulua, koska taistelu sisäasiainministeriön kanssa upseereiden kehitykseen osassa oli mahdotonta. Ja tämä oli kaikkien ankara virhe, mitä on tapahtunut.

Kenraali Kerdin mielipide oli seuraava, että puolustusvoimat olisit saanut tehdä paljon parempia ratkaisuja, jos olisimme tienneet ketä, milloin, mihin ja miksi me tavimme. Olisi pitänyt ratkaisema oikea koulun, eikä vain täyttämä vapaita paikkoja ja ennen koulun menoja määrittämä henkilölle tulevan työpaikka. (Kergand 2001, 42.)

Ulkomailla oppiminen ei ollut alternatiivi. Ennen oppima lähettämistä olisi pitänyt selvittää, mitä me haluamme, eikä lähtemään ajatuksesta, että kyllä me tavimme näitä henkilöitä. Valmistautumiseen jälkeen, olisimme pitäneet seuraama saatu upseerin koulutuksesta vastaavat työpaikka. (Kergand 2001, 43.)

Varmasti on ulkomaan koulutus oikaistuetu merivoimien puolesta, koska muita vaihtoehtoja ei ole. Kiinnostava on se, että Rajavartio on järjestäytynyt merivoimien upseereiden koulutusta, mikä taso oli hirveä, tämä tarkoita, että ei voi verrata mihinkin kouluun. Ennen koulutusta alkua, olisi pitänyt kiinnostua opetustavoiteihin ja esittämään tietyt kriteerit, mitä opetetaan. Tästä johtua, että meidän upseereille ei ole opetettu merisotaan taktiikka tiedulla määrällä, mitä me tarvitsemme.

Selvittämässä ulkomaissa saaneet upseereiden tulevaisuuden oppimis mahdollisuuksia, esitettiin seuraava kysymys: onko teillä tarvetta tämänhetkiseen edistyksen täyteantamiseksi samassa maassa / koulussa missä eli jossakin muualla?

Suomessa oppineet upseerit näkivät kaikki mahdollisuutta oppimisen jatkamista samassa järjestelmässä. Perusteeksi oli laadullinen oppiminen ja sopivuus Eesti Kaitseväe asema. Samassa ei estetty sitä, että jatkavat oppimista muualla ulkomaalla. (Haastattelu, Suomi)

Ruotsissa oppineet upseerit sanoisit että samassa systeemissä jatko opinnot on mahdollisia, mutta ei ole paras ratkaisu, koska Ruotsista ei saa maisteri tutkinto papereita. Mahdollisuuksia on Naton valtion sotakoulu tai sitten muita valtioita, koska Eestissä ei ole mahdollisuuksia kvaliteetista sotilaallista edistystä oppia. (Haastattelu, Ruotsi)

Saksassa opiskelleista viidestä upseerista neljä oli samaa mieltä, että jos on mahdollisuuksia, sitten jatkavat oppimista samassa systeemissä. Yhtenä mahdollisuutena, joka nousi esille, oli halu mennä opiskelemaan USA:n. Mutta ei

varmasti Eestissä, koska kotimaassa semmoista edistystä ei tarjota. Ainosta yksi halusi jatkaa oppimista Bundeswehr'i yliopistossa. (Haastattelu, Saksa)

Näkemyksen saamiseksi kouluttamisesta tulevaisuudessa, esitettiin kaksi kysymystä:

Pitääkö Virolaisten upseereiden koulutusta jatkaa ulkomaisissa sotilasopetuslaitoksissa? Miksi?

Tarkoitatko: Millainen on Teidän näkemys ulkomailla opiskellen upseerin koulutuksesta?

Kenraali Laaneots vastasi seuraavalta. Upseereiden peruskoulutus pitäisi tapahtua Eestissä. Sen jälkeen voi mennä erilaisiin valtioihin korkeamaan tason kouluihin. Meidän ongelma on se, että meillä ei ole yhtymättä upseeriyhtymä muodostelma ja samassa myös oman sotatieteet. Ainosta oman sotakoulun kanssa muodostelme oman Eestin upseereiden mentaliteettiin. Kun jatkamme ulkomaissa, sitten vedetään sitä systeemin erilaisiin suuntiin, mikä on valtion puolustukseen puolesta vaarallinen. Merivoimien upseereiden koulutus jatkuu edelleen Ruotsissa ja Suomessa.

Yleensä ulkomaissa edistykseen saanet upseereilla pidäs mennä Ühendatud Õppeasutustesse (ÜÕ) keskitason kurssille ja sitten edespäin BALTDEFCOL`i. Mutta ÜÕ systeemi on tällä hetkellä vielä liian heikko, on tämä vaikea kysymys. Ehdottomasti pitää käyttää mahdollisuutta Suomessa EYK kurssi, koska se on meidän organisaatiossa kaikkien lähimpää. (Kergand 2001, 44.)

Kolonel Roosimäe mielipide oli, että peruskoulutus pidäs tapahtua Eestissä ja ammatillinen koulutus voisi tapahtua ulkomailla. Koulutusta pitää jatkaa sieltä tasosta, mihin me itse ei pysty. Ulkomaihin voisi lähettää arvomerkitä alkaen kapteenista tai majurista. Nämä upseerit tuntevat puolustusvoimia ja ovat tietoisia mitä me tarvitsemme. Niin muutamalla valmistunet upseerilla ei ole Eestissä hyväksyttävät maisterin papereita, mutta vastavalta Kaitseväeteenistuse lakille pitäisi kaikilla Eestin upseereilla olla maisteritutkinnot suoritettu. Tällä hetkellä on

vain USA:ssa opiskelut ja osittain Suomessa opiskelut upseereilla maisterin paperit. Näillä, kenellä näitä ei ole, voisit jatkaa opiskeluja Eestissä. (Kergand 2001, 45.)

Varmasti pitää koulutusta ja yhteistoiminta jatkamaa Saksan kanssa, vastasi komkapt Schvede. Koska Eesti on liittoutunut NATO:n kanssa, sitten Saksa on yksi ainoa valtio, joka tarjoaa koulutusapua ja kenen koulutus tavoitteet vastaavat vaatimukseen. USA on aika kaukana ja Tanskalaiset ei ole vielä yhteistoiminasta kinoistunut. Toiseksi ovat saksalaiset kaikkien konkretismia sotilas koulutuksessa, koska muiden valtioiden salaustaso vuoksi eestiläisille kaikkea ei opeteta.

3. OPPIVA ORGANISAATIO?

Kansainvälisessä organisaatioiden kehittämiskeskustelussa "oppivan organisaation" käsite on yleistynyt nopeasti. Se alkaa olla jo samassa asemassa kuin tulosjohtaminen, laatujohtaminen ja prosessijohtaminen muutama vuosi sitten. Mm. Ruotsissa ja EU:n piirissä on käynnistetty hankkeita, joiden tavoitteena on selvittää oppivan organisaation edellytyksiä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihanteellisin oppimisympäristö on sellainen, joka kykenee osoittamaan selvästi niin tehtävän kuin sen vaatiman ongelmanratkaisuprosessin, sekä tarjoamaan aloittelijalle kokeneempien työtoverien antaman ohjanaan sekä palautteen. (Puurula, ym. 1997/1998)

Tehokkain oppimistilanne on sellainen, jossa on samanaikaisesti sekä enemmän että vähemmän asiansa osaavia ja eri tavoin ammatillista kokemusta omaavia työntekijöitä. Asiantuntevuus syntyy vähitellen, kun työntekijällä on mahdollisuus ja oikeus osallistua niihin fyysisiin ja älyllisiin haasteisiin, jotka aiheutuvat erilaisista työtehtävistä eli hänellä on toiminnan vapaus ja vapaus myös tehdä virheitä, joista ei tuomita. Opiskelija oli hän sitten tuotanto tai palveluammateissa, yksityisellä tai julkisella sektorilla tarvitsee kokeneiden työtovereiden antamaa ohjausta ja virheiden korjaamista sekä jatkuvaa palautetta työsuorituksistaan. (Puurula, ym. 1997/1998)

3.1 Millainen on oppiva organisaatio?

Oppiva organisaatio sanapari herättää varsin monenlaisia mielikuvia. Oppivasta organisaatiosta puhutaan ja kirjoitetaan paljon, mutta yhteinen kieli ja sanojen sisältö puuttuu. Oppivaksi organisaatioksi voidaan luonnehtia organisaatiota, joka kouluttaa henkilöstöään tai sillä voidaan tarkoittaa ihmisläheisesti toimivaa organisaatiota. Oppivana organisaationa voidaan pitää tuotekehitysorganisaatiota, tietotekniikkayritystä tai yliopistoa. Joku voi pitää organisaatiotaan oppivana, jos ihmiset ottavat opiksi omasta työstään, toinen taas luonnehtii omaa yhteisöään oppivaksi, koska siellä opitaan erehdyksistä ja virheistä. (Moilanen, 1999)

Oppivan organisaation erilaiset mielikuvat ja määrittelyt johtuvat siitä, että jokainen tarkastelee oppivaa organisaatiota omasta näkökulmastaan. Liikkeenjohto katsoo omasta vinkkelistään, työntekijät omastaan, kehittäjät ja asiantuntijat omastaan. Organisaation ulkopuoliset tarkkailijat näkevät oppivan organisaation myös omien silmälasiansa läpi. Yhdellä on nenällään kasvatustieteen, toisella psykologian, kolmannella markkinoinnin, ja neljännellä jonkun muun todellisuuden luomat silmälasit. (Moilanen, 1999)

Yrityksen ja sen työntekijöiden kannalta on tärkeää, että oppivan organisaation sisällöstä saadaan luotua yhteinen käsitys. Keskeistä on, että organisaation ja yksilöiden oppimisen kannalta löydetään olennaiset asiat, jotta niitä voidaan yhdessä kehittää. Vain tällä tavoin varmistetaan sekä organisaation että sen ihmisten kehittyminen haluttuun suuntaan. (Moilanen, 1999)

Oppivassa organisaatiossa työn ja yrityksen tulevaisuutta pohditaan osaamisen näkökulmasta. Siinä osaamista levitetään kaikkialle yritykseen. Organisaation on opittava ympäristöstään ja organisaation työntekijöiden sekä omasta että toisten kokemuksista. Ympäristöstä oppiminen tarkoittaa ulkopuolisten kokemusten oppien siirtämistä omaan tietämykseen sovellettavaksi organisaation ja sen jäsenten

toimintaan. Työntekijät kehittävät itseään kritisoiden omia toimintatapojaan ja yrityksen kokonaisuutena kritisoiden omiaan. (Internet, personal)

Oppiva organisaatio lyhyesti sanoen on avoin, oppiva, innovoiva ja kilpailukykyinen tähtäävä organisaatio. Kepeys ja nopeus, muutosherkkyys antavat sille sijan kireässä kilpailussa. Jos yritys voi hyvin, sillä on varaa maksaa palkkoja ja muita etuja. Hyvinvoiva yritys täyttää tehtävänsä yhteiskunnassa ja sen jäsenenä on ilo työskennellä. (Internet, personal)

3.2 Oppivan organisaation timantti yksi näkökulma oppiviin organisaatioihin

Kokonaisvaltainen kuva oppivasta organisaatiosta koostuu kahdesta erillisestä, mutta kuitenkin toisiinsa selkeästi linkittyvästä osakokonaisuudesta eli organisaatio- ja yksilötason tekijöistä. Oppiva organisaatio nähdään tässä organisaatiotasojen toimintamallien ja järjestelmien sekä yksilöiden ajatusten, käsitysten ja toimintojen kokonaisuutena. Organisaatiotaso on tärkeä. Organisaatiosta ei voida puhua oppivana organisaationa pelkästään sillä perusteella, että organisaatiossa toimivat yksilöt ovat oppivia yksilöitä. (Moilanen, 1999)

Organisaatiostakin täytyy löytyä tiettyjä oppimista tukevia arvoja, rakenteita ja prosesseja, jotta koko kokonaisuus: organisaatio ja sen ihmiset muodostavat toimivan oppivan organisaation. Yksilötaso on myös tärkeä – organisaatio ei sellaisenaan opi, organisaatiota ei ole ilman yksilöitä, eikä organisaatio toimi tai muutu ilman yksilöiden toimintaa tai muuttumista. Yksilöt eivät kuitenkaan opi automaattisesti ja ilman panostusta. (Moilanen, 1999)

Koulutuksen sisällössä sekä opetusmenetelmien ja -tapojen valinnassa on pyrittävä siihen, että koulutustapahtumat on rakennettu virikkeitä antaviksi sekä aktiivisuutta ja aloitteellisuutta ruokkiviksi. Opetuksen sisällön tulee olla oikein mitoitettu ja sen tulee rakentua aikaisemmin opitun pohjalle. Opetuksen tulee olla ajatuksia herättävää ja sopivassa määrin koulutettavien ratkaistaviksi tarkoitettuja ongelmia sisältävää. Silloin oppiminen voi perustua henkilökohtaiseen tai kouluttajan ja

koulutettavien yhteistyön tuloksena syntyvään oivallukseen. Ilman ajattelua ja oivallusta opitut taidot eivät ole pysyviä, vaan unohtuvat nopeasti. (Pääesikunta 1989, 5.)

Yksilö tarvitsee paljon omaehtoisuutta, motivaatiota, kykyä, halua, aikaa jne., mutta hän tarvitsee myös muiden ja erityisesti johdon ja esimiesten tukea omassa kehityksessään työntekijästä oppivaksi työntekijäksi. Jotta oppivan organisaation kokonaisuus hahmottuisi hieman paremmin, ovat oppivan organisaation tasot jaettu viiteen eri osa-alueeseen. Tässä nämä osa-alueet esitetään kahtena viiden osion kokonaisuutena, mutta myöhemmin osa-alueet on taas yhdistetty yhdeksi viiden osion kokonaisuudeksi. Vaikka organisaatiotaso ja yksilötaso tuntuvat ja näyttävät varsin erillisiltä ja kaukaisilta, niin eri osioita määrittävät periaatteet ovat varsin samanlaiset riippumatta tarkastelutasosta. (Moilanen, 1999)

Pakollisesta ja turhasta kurssista saattaa kehkeytyä pakkopulla, joka pilaa opiskelumotivaation kaikessa muussakin ja johtaa jopa opintojen keskeyttämiseen. Se ei kyllä tarkoita sitä, että kaikkien opintojaksojen olisi oltava vapaaehtoisia. Täydellinen vapaus johtaa suurella todennäköisyydellä valintoihin, joita opiskelija joutuu katumaan lopun ikänsä. Yliopiston on kokemusten pohjalta ohjattava valintoja yhteiskunnan haluamiin suuntiin, muuten se voi pilata maineensa. Sisäisesti motivoituneet opiskelijat auttavat myös opettajaansa. Kun opiskelijat haluavat oikeasti oppia jotain uutta, opettaja innostuu asiastaan, innostus tarttuu opiskelijoihin ja syntyy positiivinen kumulatiivisen kausaation kierre. Parhaassa tapauksessa opettaja oppii luennosta yhtä paljon kuin oppilaansakin ja käyttää sitten ideoita tieteellisissä julkaisuissaan. Tämä parantaa opetuksen tasoa ja opiskelijoiden oppimista. Opiskelijan sisäinen motivaatio vähentää vilpin esiintymistä. Hyvän arvosanan saaminen ei varmaankaan tuota kovin positiivisia tunteita, jos on kopioinut esseen verkosta tai vanhemman vuosikurssin kaverilta. (Vihanto, 2004.)

Organisaatiotasolla osatekijät ovat:

1. rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen
2. yhteinen suunta

3. esteiden tunnistaminen
4. keinojen rakentaminen
5. arviointi ja palkitseminen

Yksilötasolla vastaavat tekijät ovat:

1. ihmisten ja heidän oppimisensa johtaminen
2. yksilön motiivi ja tavoitteet
3. esteiden tunnistaminen
4. keinojen valinta
5. yksilöiden itse arviointi ja ryhmä arviointi

Oppimisen esteissä on taas kyse siitä, että organisaatioissa on oppimista estäviä rakenteellisia tai systeemipohjaisia tekijöitä, jotka on poistettava. Keinojen rakentamisella puolestaan tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa on oltava riittävän monipuolinen oppimisen keinovalikoima. Arviointi ja palkitseminen taas nostaa esille sen, että oppimista ja kehitystä on tavoitteiden asettamiseen liittyen myös mitattava ja palkittava. Oppivan organisaation toisessa isossa kokonaisuudessa keskitytään oppijoihin ja oppimiseen. Osa-alueet ovat samat kuin organisaatiopuolella, mutta nyt ne nähdään oppijan ja hänen oppimisensa, ei koko organisaation näkökulmasta. (Moilanen, 1999)

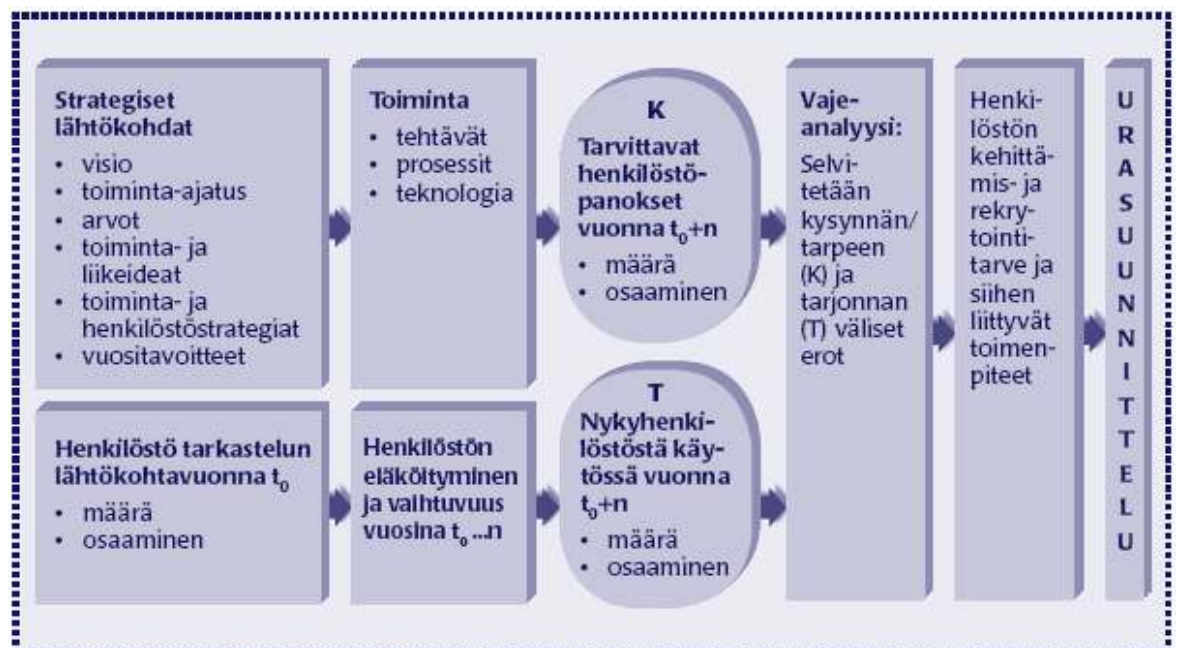
4. HENKILÖSTÖSUUNNITTELUN SISÄLTÖ

Henkilöstösuunnittelu käsittää laajimmillaan lähes kaikki henkilöstöjohtamisen osa-alueet, joita käsitellään yksityiskohtaisemmin seuraavassa luvussa 4. Henkilöstösuunnittelu, jonka perustana ovat organisaation strategiat ja toiminta nyt ja tulevaisuudessa, sisältää laajimmillaan mm. tulevan henkilöstötarpeen määrittelyn (määrä, osaamistarve, tehtävärakenne ja tehtävien vaativuus, koulutusrakenne, ikärakenne, sukupuolirakenne jne.), henkilöstön poistumaennusteet eläköitymisen ja työpaikan vaihdosten seurauksena, työpaikkojen (toimintojen) alueellisen sijoittelun, henkilöiden sijoittamisen organisaation tehtäviin ja rooleihin, henkilöstön osaamisen

siirron ja kehittämisen sekä urasuunnittelun, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen, henkilöstön palkitsemisen ja kannustamismenettelyt, henkilöstön ja toiminnan arvioinnin.

Kukin organisaatio ja sen johtamiskäytännöt viime kädessä ratkaisevat, mitä asioita se henkilöstösuunnitelmassaan painottaa. Tähän vaikuttavat organisaatioiden erilaiset tehtävät, tulevaisuuden toimintojen ja tehtävien muutospainet (ml. kilpailukykyisyys, kansainvälisyys) sekä nykyiset osaamis- ja henkilöstörakenteet. Esimerkiksi henkilöstön rekryointitarpeeseen sekä osaamisen ja hyvinvoinnin ylläpitoon ja kehittämiseen läheisesti vaikuttava henkilöstön ikärakenne vaihtelee paljon eri organisaatioiden ja niiden henkilöstöryhmien välillä. (Lehtonen 2005, 35)

Kuvassa 3 on kuvattu perusrunko ja ydintehtävät, jolta pohjalta yksittäisen organisaation henkilöstösuunnittelu tulisi suppeimmillaan toteuttaa. Henkilöstötilinpäätösmenettely tarjoaa tähän käsitteellisen sisällön ja apuvälineitä. Konsernitason henkilöstösuunnittelu (koko valtiolla, hallinnonaloilla) tehdään yksittäisiltä organisaatioilta kerättyjen henkilöstösuunnitelmien pohjalta. Jotta henkilöstösuunnitelma voidaan tehdä, organisaation on tiedettävä, mikä on sen perustehtävä nyt ja ennen kaikkea lähitulevaisuudessa. Organisaation toiminnalla pitää olla siten konkreettinen strateginen perusta. (Lehtonen 2005, 35-36)



Kuva 3

Henkilöstöpanosten kysynnän selvittämiseksi ei riitä, että tiedetään, mikä on organisaation tehtävien edellyttämä henkilöstön määrällinen tarve. On oltava selvillä, minkälaista osaamista organisaation tehtävät edellyttävät eli on tiedettävä, kuinka paljon määrällisesti tarvitaan eri tyyppisiä osaamiskombinaatioita (henkilöitä). Jotta tähän voidaan vastata, organisaatio tarvitsee käytännössä toimivan menettelyn osaamisen johtamiseksi. Lisäksi tarvitaan jopa tarkempaa työaikaseurantaa ja toimintolaskentaa, jolla selvitetään, kuinka paljon henkilötyöpanoksia organisaation eri tehtävien toteuttaminen vaatii. Tämä on asia, johon organisaatioiden ja koko valtiokonsernin tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota kehittäessään henkilöstösuunnittelumenettelyjään ja tietojärjestelmiään. (Lehtonen 2005, 37)

Organisaation ylin johto vastaa henkilöstösuunnitteluperiaatteista sekä henkilöstösuunnitelmapohjan sisällöstä ja ohjeistuksen annosta organisaation eri toimintayksiköille. Johto viime kädessä esimerkiksi päättää, mihin tehtäviin henkilöstöä palkataan ja mihin ei, sekä seuraa myös sitä, että henkilöstösuunnitelma toteutuu käytännössä. Henkilöstön osallistuminen henkilöstösuunnitteluun on tärkeää, jotta varmistetaan suunnitelmien realistisuus, laatu ja henkilöstön

sitoutuminen. Tärkeää on myös se, että henkilöstösuunnitelmien teossa ja toteutuksessa noudatetaan hyvän yhteistoiminnan pelisääntöjä ja periaatteita. (Lehtonen 2005, 37)

4.1. Henkilöstö suunnittelun ulkomaiden puolustusvoimissa ja armeijossa

4.1.1 Suomi

Suomen puolustusvoimien henkilöstösuunnittelu järjestelmä (HENKURA) on vahvistettu 23.11.1999. Järjestelmä antaa ohjeet koko puolustusvoimien henkilöstön henkilöarviointiin ja palvelusuran suunnitteluun. Henkilöstötiedot taltioidaan HEHATI-nimiseen ohjelmaan. Suunnitteluprosessin yksi oleellisimmista osista on esimiehen ja alaisen välinen kehityskeskustelu. Henkilösuunnitelma laaditaan kaikista puolustusvoimien henkilöstöön kuuluvista, mutta urasuunnitelma laaditaan vain valituille henkilöille. (Pääesikunta, 1999)

Merkittävää muutoksessa on, että jatkossa puolustusvoimien palkattua henkilöstöä tarkastellaan sen määrän, laadun ja kustannusten osalta samalla kun päätetään joukon tehtävistä ja muista resursseista organisaatioiden välisissä tulosneuvotteluissa. Henkilöstövoimavarojen johto liitetään osaksi tulosjohtamista. Tavoitteena on joukko-osaston henkilöstökokoonpanon saaminen vastaamaan aiempaa paremmin joukon nykyisiä ja tulevia tehtäviä. (Henkura)

Henkilö- ja urasuunnitelmien tavoitteena on parantaa henkilön mahdollisuuksia tehostaa työskentelyään ja suunnata sotilashenkilön virkaura vastaamaan puolustusvoimien tarpeita ja käyttää maksimaalisesti sotilashenkilön henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Pääesikunta, 1999)

Suunnittelun perusteet

Esimiehet, joilla on vastuu henkilöstösuunnittelusta, saavat HEHATI- järjestelmästä suunnittelun kohteena olevasta sotilashenkilöstä tiedot: kehittämiskeskustelusta

tulevat tiedot,(suorituskyvyn arviointi, erilaisissa virkatehtävissä palveluun liittyvät toiveet ja edellytykset, koulutustarpeen / kouluttamistarpeen kokonaisuutena kartoittaminen antaa perusteet yksikön koulutussuunnitelman laadintaan), kelvollisuus taistelutehtävien suorittamiseen ja fyysisen kunto, kielitaito, sodan ajan tehtävä, pätevyys, henkilöarviointi sotilasopetuslaitoksesta, yleissivistys, palveluskokemus, muu tarpeellinen tieto – palkka, kurinpito, ojennukset ja rangaistukset ja uralla etenemisen nopeus (Pääesikunta, 1999)

Urasuunnittelu

Urasuunnittelu jakautuu:

- keskitetty urasuunnittelu – puolustusvoimien kannalta niin sanottu avainhenkilöiden urasuunnittelu
- urasuunnittelu – siihen kuuluvat kaikki muut upseerit. Yleensä urasuunnittelu aloitetaan upseerin ollessa noin 35- vuoden iässä. Ikäraja saattaa riippua tulevasta erikoisalasta, koulutuksesta, kokemuksesta jne.

Upseerit määrätään virkatehtäviinsä puolustusvoimien tarpeiden mukaan niin, että sotilashenkilön ura kulkee joko hierarkkisesti tai horisontaalisesti. Horisontaalinen ura antaa mahdollisuudet erikoistumiseen erikoisaloille tai mahdollistaa hierarkkisen uran myöhemmin. Koska upseerin tulee rauhanaikaisia tehtäviä suorittaen saada koulutus myös sodanajan tehtävistä suoriutumiseen, niin suunnittelussa tulee huomioida sellaisten virkatehtävien täyttäminen, jossa voi kehittää johtamiskokemuksia, mutta erityisesti taisteluvälineitä ja fyysistä kestävyyttä. (Tambets 2000, 26)

Urasuunnittelulla halutaan upseerille hänen kykyjään vastaava mahdollisuus kehittyä palvelemalla erilaisessa tehtävissä ja saada koulutuksen avulla erikoispätevyys jollekin erikoisalalle. Pyritään huomiomaan henkilökohtaiset toiveet ja odotukset virkatehtävien ja palveluspaikkojen suhteen. Kun upseeri määrätään tietty virkatehtävään, niin sanottua vastoin tahtoa, pitää hänellä ilmoittaa, vielä ennen

uuteen tehtävään siirtymistä, sitä seuraava palveluspaikka ja aika, jolloin hänet siihen määrätään.

Puolustusvoimien henkilöstöpäällikön johdolla toteutetaan tarkennettuihin urasuunnitelmiin liittyvät neuvottelut: alustavat keväisin ja tarkennetut syksyisin. Neuvotteluun osallistuvat puolustusvoimien pääesikunnassa palvelevat vastuuryhmien johtajat, alueellisen tason vastuuryhmien johtajat ja Maanpuolustuskorkeakoulun rehtori. Neuvottelun tavoitteena on:

- täsmentää henkilöt, jotka kuuluvat tarkennetun urasuunnittelun alaisuuden
- taata, että kaikille tarkennetun urasuunnitelman alaisuuteen kuuluvien upseereille suunnitellaan sijainen. (Tambets 2000, 26)

Alueellisella tasolla toteutetaan neuvottelut kaksi kertaa vuodessa. Neuvotteluja johtaa vastuuryhmän johtaja ja ne pidetään keväisiin sekä syksyisin. Tavoitteena on samalla tavoin, kuin puolustusvoimain henkilöstöpäällikön neuvottelussakin, suunnitteluvastuulla olevien upseereiden luettelo täsmentäminen ja suunnitelman toteuttaminen. Neuvotteluun osallistuvat kaikkien alaisuudessa olevien yksiköiden komentajat. Jokaiselle upseerille pyritään suunnittelemaan tarkasti kaksi vaihtoehtoista suuntautumisuraa. Suunnittelu toteutetaan puolustusvoimien kaikkien virkatehtävien laajuudessa. (Tambets 2000, 27)

Sijaisuussuunnittelu

Sijaisuussuunnittelun tavoitteena on taata puolustusvoimille annettujen tehtävien jatkuva ja häiriötön suorittaminen. Toisaalta on tarve taata pysyvästi palveluksesta eroavien sotilashenkilöstön korvaaminen. Urasuunnittelun kanssa luodaan perusta sijaisuussuunnittelulle ja se toteutetaan HEHATI – ohjelmaan avulla.

Kehityskeskustelussa pitää esimiesten tiedotta upseereille, millaiseen virkatehtävään heidät on suunniteltu ja millaiseksi ajaksi. Upseerin määräämisen virkatehtävään pitää perusta sijaisuussuunnitelmaan. (Tambets 2000, 27)

4.1.2 Ruotsi

Ruotsissa käytettävän palvelusurasuunnittelun perustana ovat arvioinnit, jotka annetaan peruskoulutukseen jälkeen, vuosittainen henkilöarviointi, arviointiohjelma ja kehityskeskustelut. Ruotsissa suoritetaan kurssien, jotka ovat tarpeellisia upseerien palveluksessa kehittymiselle, jälkeen arvioinnit. Arviointien tarkoituksena on olla lähtökohtina upseerin koulutuksen suunniteluun ja henkilön kehittämiseksi. Kurssien lopputodistus on kirjallinen asiakirja, mikä antaa yleiskuvan upseerien edistymisestä kurssilla teoriassa ja käytännössä sekä lisäksi oppilaan kehitysarvioinnin. (Överbefälhavaren 1992, 58.)

Jokavuotisen henkilöarvioinnin tavoitteena on selvittää ja dokumentoida upseerin kyvykkyyttä. Henkilöarvioinnin avulla: annetaan lähtökohdat henkilökohtaiselle itseopiskelulle, suoranainen esimies laatii arvion jatkokoulutuksen tarvetta ja mahdollisuuksia, kehitetään upseerin taitoja arvioida ja johtaa ihmisiä ja heidän työtään, tuodaan esille taitoja ja tietoja, joihin aselajin johtajan pitäisi kiinnittää erityistä huomiota. (Överbefälhavaren 1992, 58.)

henkilöarvio tehdään kirjallisesti erityiselle lomakkeelle. Laatija on arvioitavan upseerin lähiesimies, joka toimittaa arvioinnin edelle joukko-osaston komentajalle. Joukko-osaston komentaja laatii arvioitavasta upseerista oman arvionsa ja lähettää molemmat lomakkeet vastuuryhmän johtajalle, joka vastaa upseereiden henkilöarvioinneista sekä palvelusuran suunnittelusta pääesikunnan laatimien ohjeiden mukaan. (Överbefälhavaren 1992, 58.)

Henkilöarvioinnilla arvioidaan upseerin kykyä suoriutua omassa tehtävässään. Arvioitavat ilmaisimet on jaettu perusalueisiin, jotka koskevat johtamistaitoja, tekniikan hallintaa ja upseerin palveluskelpoisuutta. Kelpoisuuden arviointilomakkeella on erillisiä tietokenttiä, jossa arvioidaan arvioitavan upseerin mahdollisuuksia suorittaa nykyistä tehtävää vastuullisemmista sodan ja rauhan ajan

tehtävistä. Arviointi suoritetaan sekä sannallisesti että myös numeroin 1-9. (Atesteerimise blankett, 3.)

Ensimmäinen henkilöarvio upseereista tehdään ennen kuin hänestä tulee vänrikki. Sen jälkeen laaditaan kelpoisuusarvio upseerista vuosittain, kunnes hän täyttää 35 vuotta tai kun upseeri aloittaa sotakorkeakoulun taktiikkakurssin. Henkilöarviointi laaditaan myös jokaisesta vähintään kolme kuukautta kestäneen kurssin tai palvelustehtävän jälkeen. (Överbefälhavaren 1992, 175.)

Arviointiohjelman tavoitteena on antaa perusteet upseerin: määräämiseksi sodan tai rauhan aikaiseen organisaation, arvoasteissa ylenemiselle sekä vastuullisempiin tehtäviin määräämiseksi, tehtäviin määräämiseksi, täydennyskoulutuksen suuntaamiseksi ja palkitsemiseksi. (Överbefälhavaren 1992, 176.)

Arviointiohjelman selkäranka on sähköiselle kaavakkeelle tehtävä arviointi. Sähkönen kaavake täytetään joka syksy kaikkien upseereiden osalta, joiden arvoaste on kapteenista everstiin ja joka on täyttänyt 36 vuotta. Kenraaleiden, yli 45 vuotta vanhempien upseereiden ja vakinaisen väen reservissä olevien upseereiden osalta ei laadita arvioita. (Överbefälhavaren 1992, 178 - 179.)

Henkilöarviointi koostuu seuraavista osista: arviointi palveluksesta, arvio sotilasarvossa ylentämisestä ja kehityskeskustelu.

Henkilöarvioinnin arvioitavan upseerin palveluksesta laatii kolme tai neljä hänen suoranaista esimiestä. Arvioijat määrää aselajin komentaja tai hänen määräämänsä esimies. Siinä tapauksessa, että arvioitu upseeri ei hyväksy tehtyä henkilöarviointia, niin hän voi antaa siitä lausunnon suoranaiseksi esimiehelleen. Lausunto pitää esittää ennen uuden arviointivuoden alkua. (Tambets 2000, 29)

Arvio upseerin palveluksesta päättyy viisitasoiseen (A – E) yhteenvetoon seuraavasti:

- A – ”mestari-kelpoisuusarvio.” Tällaisia henkilöarvioita joukko-osastossa voi olla yhdestä kahteen (noin 250 henkilöä kohti)

- B – kokenut ja hyvä upseeri, joka on sijoitettu oikeaan tehtävään sekä on esikuvana muille upseereille
- C – kelpoisuusarvion saanut on hyvä upseeri, joka on onnistunut tehtävässään paremmin kuin aiemmin arvioitiin
- D – arvioinnin saanut upseeri on normaali, hyvä upseeri
- E – saanut upseeri on hoitanut tehtävänsä huonosti.

Arvioinnit A ja B vaikuttavat upseerin palkkaan. A arvioinnin saaneelle upseerille maksetaan täyttä ja B arvioinnilla upseeri saa osittaista lisäpalkkiota. Lisäpalkkion arvioiden A ja B perusteella maksaa pääesikunta. (Tambets 2000, 29)

Suurta huomiota upseereiden kelpoisuusarvioinnissa kiinnitetään fyysiseen kuntoon. Fyysistä kuntoa arvioidaan kaikilla tasoilla testein. Upseerin palvelusura pysähtyy, mikäli hän ei selviä fyysisistä testeistä. Nämä vaatimukset johtuvat sodan ajan tehtävistä. (Tambets 2000, 29)

Sotilasarvossa ylentämisen arvioinnin perustana on se, että upseerilla on edellykset tulla määrätyksi korkeampaan tehtävään. Arvioidaan sopivuutta niin sodan ajan kuin myös rauhan ajan tyypillisten tehtävien mukaan. Tavoitteena on antaa arvio upseerin sopivuudesta vastuullisempaan tehtävään. Arvio esitetään lukuina yhdestä yhdeksään. Arvion sotilasarvossa ylentämisestä antavat lähin esimies, vastuuryhmän johtaja ja niin sanoutua sotilasarvoissa ylentämiskomitea. (Tambets 2000, 29)

Kehityskeskustelut ovat upseerien arviointiprosessissa tärkeässä osassa. Ensimmäinen keskustelu käydään lähimmän esimiehen kanssa ja täytetään vastaava lomake. Keskustelussa puhutaan kysymyksistä, jotka koskevat upseerin virkatehtävien täyttämistä, toiveita ja näkemystä tulevasta palveluksesta. Samoin tarkastellaan mahdollista palvelusura suunnitelmaa sekä sodan että rauhan aikana. Toinen keskustelu tapahtuu noin puolessa välissä arviointijaksoa, niin että arvioitava voisi tarvittaessa itseään parantaa. Keskustelun ohjaaja tekee vastaavalle lomakkeille yhteenvedon käydystä keskustelusta. (Överbefälhavaren 1992, 176 ja 180.)

Palvelusurasuunnittelu

Palvelusurasuunnittelun tarkoituksena on suunnitella upseerille sodan ja rauhan ajan kokoonpanoon hänen kykyjään vastaavat tehtävät. Suunnittelun perusteena on upseerin kanssa käydyt kehityskeskustelut, viimeksi suoritettun sotilasopetuslaitoksessa tehdyt luonnehdinnat, arviot palveluksesta ja yli 36 vuotiaalla laadittu arviointiohjelma. Upseerin palvelusurasuunnittelusta vastaa upseeri itse, hänen suoranainen esimies ja vastuuryhmän johtaja. (Tambets 2000, 30)

Yli 36 vuotiaan osalta vähenee palvelusuran suunnitteluprosessissa merkittävästi koulujen ja kurssien päästötodistusten merkitys, mutta samalla suurenee arviointiohjelman painoarvon osuus. Arviointiohjelman tulosten perusteella laaditaan upseerille erilaisten tasojen lyhyen ja pitkän ajan palvelusurasuunnitelma.

Lopulta täyttää erityinen ylentämiskomitea arviointiohjelman sähköisen lomakkeen tietönkentän, jotka kuvastavat arvioita arvoasteessa ylentämisen osalta ja tekee lopullisen päätöksen upseerin ylentämisen suhteen. (Tambets 2000, 30)

4.1.3 Saksa

Saksan liittotasavallassa otettiin nykyisin käytössä olevan kelpoisuusarviointi ja suunnittelujärjestelmä käyttöön vuonna 1991. Järjestelmä koostuu suunnitelmallisesta arvioinnista, palvelusurasuunnittelusta ja erityisestä kelpoisuusarvioinnista. (Bundeswehr)

Arviointi

Arvioinnin tavoitteena on antaa perusteet sotilashenkilöstön arvoasteissa ylentämiseen ja vastuullisempiin tehtäviin määräämiseen. Arviointia ei käytetä kaikkien upseereiden osalta, vain upseereiden ylluutnantista everstiin kelpoisuus arvioidaan. Arviointiin käytetään neljäisivuisia kaavaketta, mikä täytetään joka toinen vuosi. Arvioinnin suorittaa lähin esimies. Arvioitavan oman arvioinnin jälkeen

upseerin arvioi ylempi esimies. Tarvittaessa käytetään kolmatta arvioijaa. (Tambets 2000, 31)

Upseereiden arvioinnit ja palvelusurasuunnitelmat kootaan aselajien esikuntien henkilöstöosastoihin sekä niiden perusteella laaditaan puolustusministeriössä valtakunnallinen palvelusurasuunnitelma. Alueellisella tasolla vastaavat maanpuolustusalueiden komentajat omien upseereidensa palvelusuran suunnittelusta ja määräävät upseerit virkatehtäviin palvelusurasuunnitelman mukaisesti. (Tambets 2000, 31)

Upseerin kelpoisuusarvioinnissa täytetään erityinen kaavake, johon sisältyy seuraavat tietokentät: henkilötiedot, arviointitiedot, katsaus virkatehtävistä, joka on suoritettu arviointijaksolla, ruumiillinen kyky ja fyysiset kokeet, vieraiden kielten taito, henkilöominaisuudet, vapaa luonnehdinta sotilashenkilöstä (heikkoudet ja vahvuudet), käyttökelpoisuus, ensimmäisen arvioijan allekirjoitus, arvioitavan allekirjoitus kohtaan, että hän on tutustunut kelpoisuusarvioon. (Bestimmungen, Anlagen 1/5)

Katsaus upseerin virkatehtävistä annetaan kirjallisena, mutta henkilöomaisuudet arvioidaan 15 ominaisuuden perusteella. (Bestimmungen, Anlagen 1) Jokaista ominaisuutta voidaan arvioida 5- numeroitella järjestelmällä. Arvion upseerista antavat lähin ja ylempi esimies. (Bestimmungen, Anlagen 1/5)

Vapaan luonnehdinnan upseerista laativat hänen ensimmäinen ja toinen suoranainen esimies. Luonnehdinta kirjoitetaan sille erityisesti varatulle tietokentälle. (Bestimmungen, Anlagen 1/5) Arvioitavan upseerin tulevaisuuden arviosta antaa lähin esimies oman arvionsa, millaiseen tehtävään voitaisiin arvioitava tulevaisuudessa määrätä. Esimies tekee ehdotuksen: millaiseen virkatehtävään seuraavaksi määrätään, millaiseen virkatehtävään arvioitava voidaan määrätä pidemmällä näkymällä, missä tehtävässä arvioitava voidaan käyttää sodan ajan kokoonpanossa ja millaista koulutusta arvioitava tarvitsee. (Bestimmungen, Anlagen 1/3)

Korkeampi esimies arvioi arvioitavaa seuraavilla mittareilla siihen verrattuun tietokenttään: ruumiilliset kyvyt ja fyysisten kokeiden suorittaminen, henkilöominaisuudet, vapaa luonnehdinta sotilashenkilöstä, erityiset henkilöominaisuudet, ammattitaito ja käyttäytymisen ominaisuudet. (Bestimmungen, Anlagen 1/4)

Palvelusurasuunnitelma

Saksan liitotasavallassa käytettävän palvelusurasuunnittelun tavoitteena on antaa lähtökohdat arvoasteissa ylenemiseen ja vastuullisempiin tehtäviin määräämiseen. Suunnittelun perustana on sotilashenkilöstöstä kootut kelpoisuusarviointit. Palvelusuran suunnitteluun käytetään erityisesti suunnittelulomaketta. Saksassa laaditaan sotilasarvoissa ylennettäväksi sopivien upseereiden luettelo (paremmuusjärjestys) kaksi kertaa vuodessa. Arvoasteissa ylentäminen tapahtuu tarpeen vaatiessa kaksi kertaa vuodessa. Korkeamman arvoasteen voi saada vain luettelon perusteella. (Auswahlverfahren 1991, 2-3.)

Paremmuusjärjestys arvoasteissa ylentämistä varten laaditaan viimeisen kolmenkelpoisuusarviointin perusteella. Paremmuusjärjestyksen vaikuttavat kaikkien eniten kelpoisuusarviointien täsmällisesti arvioitavat ilmaisimet, mitkä kuvaavat arvioitavan upseerin viittätoista henkilöominaisuutta. Jokaista henkilöominaisuutta arvioidaan viisinumeroisella järjestelmällä ja jokaisesta arvioista saa 0 – 12 pistettä. Maksimaalinen pisteiden arvo on 120. (Auswahlverfahren 1991, Anlage 2/1.)

4.2 Yhteenveto

Tutustuneena eri valtioiden puolustusvoimissa käytössä oleviin upseereiden henkilöarviointien- ja palvelusura suunnittelun järjestelmiin, voin väittää, että periaatteeltaan ne ovat samankaltaisia järjestelmiä. Kaikissa tarkastelluissa maissa on henkilöarviointin ja palvelusurasuunnittelun tavoitteena sijoittaa upseerit tehtävään, jossa hän tuo organisaatiolle kaikkein suurimman hyödyn, ja samalla olisi

huomioitu sekä upseerin omat tavoitteet kuin myös hänen luonteenominaisuutensa. Samanaikaisesti on jokaisella valtiolla omat erilaisuutensa, jotka tulevat perinteistä, johtamiskulttuurista, puolustusvoimien järjestelmästä, koulutusjärjestelmästä edistystasosta jne. (Tambets 2000, 34)

Kun vertaillaan henkilöarviointia tarkemmin, niin kaikissa valtioissa on käytössä yhdistelmä sanallisesta ja numerollisesta arvioinnista (subjektiiviset ja objektiiviset kriteerit). Sellainen järjestelmä mahdollistaa vähentää arvioinnin subjektiivisuutta ja tuoda tarkemmin esille upseerin luonteenominaisuudet sekä erilaisuudet.

Kaikissa vertailuissa valtioissa arvioidaan upseerin palvelusurasuunnittelussa suuremmassa tai vähemmässä määrin edistymistä sotilasopetuslaitoksissa ja kursseilla. Se on aina johdonmukaista, sillä se on yksi ihmisen oppimis- ja kehityskyvyn ilmaisija. Viime vuosina kuitenkin urasuunnittelussa perus- ja jatkokursseilla edistymisen merkitys on vähentynyt, sillä enemmän painoa on upseerin virkatehtävistään suoriutumisella, ei taidolla kurssista suoriutumisesta. (Tambets 2000, 35)

Huolimatta siitä, että vertailtujen valtioiden käytössä olevat järjestelmät ovat samankaltaisia, esiintyy niissä myös monia erilaisuuksia. Yksi suurimmista on se että, henkilöarvioinnit ja suunnittelu ei koske kaikkia upseereita, vaan upseereiden iästä ja tehtävistä riippuen. Tämä yksityiskohta kytkeytyy tiiviisti teoriaan, että urassa voidaan erottaa erilaisia tasoja ja uran alkuvaiheessa suunnittelu ei vaikuta riittävän tehokkaasti, sillä upseeri vasta kehittyy. (Tambets 2000, 35)

Vertailujen valtioiden joukossa kaikkein suurimmat erot on Ruotsissa käytettävässä järjestelmässä. Ensiksi sen vuoksi, että henkilöarvioinnin tulos vaikuttaa suoraan upseerin palkkaan. Minun käsitykseni mukaan se on positiivinen, sillä yhtäältä se motivoi upseereita ja toisaalta rahallisen puolen lisääminen kelpoisuus arviointiin vähentää vieläkin arvioinnin pinnallisuutta ja subjektiivisuutta. Toiseksi erilaisuudeksi Ruotsissa on ammattiyhdistyksen suuri merkitys suunnittelussa.

Ammattiyhdistyksen edustajalla on suuri sanavalta niin arvoasteen antamisessa kuin myös korkeampaan tehtävään määräämisessä.

Kovin laajasti vaihtelee vertailtujen valtioiden puolustusvoimissa tietotekniikan käyttö upseereiden arviointi- ja suunnittelujärjestelmissä. Täydellisesti on voimassa väite, että mitä suuremmasta järjestelmästä on kysymys, sitä pienempi on tietokoneiden käytön merkitys. Positiivina näytteinä ovat siitä Suomi ja Ruotsi. Vähemmän tietotekniikkaa on käytössä Saksassa, mutta myös näissä valtioissa on vakaa kehityssuunta tietokoneiden laaja-alaisemmalle käyttöönnotolle. (Tambets 2000, 36)

Lähtien henkilöstöjohtamisen teoriasta ja muissa valtioissa käytettävistä upseereiden palvelusurasuunnittelu järjestelmistä, on Viron puolustusvoimien upseerien palvelusurasuunnittelu järjestelmän yleinen jälleenrakennus kyllin johdonmukainen ja lähentelee optimaalista. Mutta kun syventyy erilaisiin henkilöstö työn lohkoihin, niin heti pistävät silmään ristiriidat. Edellä esitetty lähtökohtana voi lyhyesti tuota esille Viron puolustusvoimien upseereiden arviointi ja palvelusurasuunnittelu järjestelmän keskeiset puutteet ja pullonkaulat.

Puuttuu yhteinen dokumentoitu puolustussuunnitelma, joka lähtökohtana olisi mahdollista muodostaa sodan ajan yksiköiden rakenne ja kokoonpano sekä millaisesta sodan ajan henkilöstöstä on tarvetta. Sodan ajan joukkojen rakenteen ja kokoonpano pohjalta olisi mahdollista selvittää myös rauhanaikaisten henkilövahvuuden tarpeet. Yhteenvetona antaisi puolustussuunnitelma perustan tarkalle henkilökokoonpanon kvantiteetin (määrä) ja kvaliteetin (laadun) määrittämiseksi.

Yksi nykyisen henkilösuunnittelujärjestelmän oleellinen puute on se, että se ei kytkeydy yleiseen henkilöstön johtamisjärjestelmään. Henkilösuunnittelua käsitellään, erillisenä toimintana, eikä kuitenkaan yhtenä kokonaisuuden osana. Uuden henkilösuunnittelujärjestelmän tulee olla yksi osa yleistä henkilöstöjohtamisen prosessia.

Viron puolustusvoimien nykyinen kokoonpano on johtuen suhteellisen lyhyestä kehitystilasta ja riittämättömästä kansallisesta sotilaallisesta kaaderista, koottu hyvin eritavoin ja epäyhtenäisesti koulutetusta henkilökokoonpanosta. Edellisestä johtuen on upseerien arviointi ja palvelusurasuunnittelu hyvinkin monimutkaista. Koska lopullisesti on ratkaisematta sodan ja rauhan aikaisen rakenteen kysymykset sekä puuttuvat perusteet upseereiden koulutuksen arvioimiseksi, niin puuttuvat upseereilta eri tehtävissä edellytettävät ammatti-, erikois- ja virkavaatimukset. Nimettyjen vaatimusten vahvistaminen antaisi hyvin konkreettisen pohjan upseerin virkaan sopivuuden määrittämiseksi ja arvioimiseksi. (Tambets 2000, 36)

5. VIRON MERIVOIMIEN UPSEERIN AMMATILLISEN KASVUN MAHDOLLISUUDET

Upseereiden palvelusuran suunnittelun tavoitteena on puolustusvoimien tehtävien täyttämiseksi menetyksellisesti, määrätä upseeri virkatehtäviin, jossa hänen käyttönsä on optimaalisin ottaen huomioon puolustusvoimien tarpeet, upseerin koulutus, kokemus, henkilöominaisuudet ja mahdollisuuksien mukaan hänen henkilökohtaiset toiveensa. (Käskkiri nr. 555 p1,1998)

Palvelusuran suunnittelussa lähdetään siitä, että selkeä näkemys omista mahdollisuuksista ja tulevaisuudesta on väline, jolla voidaan luoda upseereille varmuutta pidemmällä perspektiivillä. Oleellista on myös, että upseeri saisi palvelusuransa aikana mahdollisimman suuren palveluskokemuksen palvellessaan erilaisessa virkatehtävässä. Jokaiselle upseerille annetaan mahdollisuus palvelustehtävien ja palveluspaikkojen kautta suunnittelulla uralla kykyjensä mukaiseen uraan sekä koulutuksen kautta mahdollisuus erikoistua omaan erikoisosaamisen alaansa. (Tambets 2000, 18.)

Tarve upseereiden koulutukseen oli alkuvuosina suuri, koska koulutettu henkilöstö puuttui melkein kokonaan. Oli melko mahdotonta löytää ihmisiä, joilla olisi ollut työkokemusta merivoimista ja jotka olisivat olleet halukkaita aloittamaan työt.

Osittain vaikeudet johtuivat siitä, että vain vähäiset ihmiset uskoivat Viron merivoimien uudelleenperustamisen onnistumiseen. (Leit 2005, haastattelu.)

Viron Merivoimien upseereita on koulutettu eri maissa, josta on ollut paljon hyötyä Viron merivoimille. Mahdollisuudet peruskoulutukseen vuonna 2004 olivat Suomessa, Saksassa, Ruotsissa, Tanskassa ja USA- ssa.

Miksi joustavaa koulutusta? Ympäröivän maailman muuttuessa kiihtyvällä vauhdilla, koulutus ei voi jäädä erilliseksi sarakkeeksi, joka toimii staattisella tavalla. Nopea tieteellinen ja tekninen kehitys ja niiden mahdollistama taloudellinen edistys muuttavat teollistuneissa maissa yhteiskuntaa ja työelämä. Tietoyhteiskunta on jotakin muuta kuin yhteiskunta 10–15 vuotta sitten. Yhteiskunta ja sen elinkeinorakenne kokevat muutoksia, jotka koskettavat jokaista ihmistä ja joihin jokainen on valmennettava. Myös kansainvälistyminen Euroopan piirissä ja maailmanlaajuisesti tuo uusia haasteita. Edellä oleva tausta asetta päämäärät koulutuksen kehittämisele. Koulutuksen tulee valmentaa yksilöt yhteiskuntaa ja sen työelämää varten. Jatkuva muutos edellyttää myös jatkuvaa koulutusta. Nuorisoiässä saatu koulutus antaa perustiedot ja – taidot, sosiaalista ja kehittää eettisiä periaatteita yhteiskuntaa ja työelämää varten sekä ennen kaikkea ja tämän ohella kehittää yksilöä yksilönä. Aikuiskoulutus puolestaan antaa yksilölle mahdollisuuden kehittää itseään ja pitää valmiutensa muuttuvan yhteiskunnan ja työelämän vaatimusten tasolla. (Lampinen 1991, 108)

5.1 Yhteistyö ulkomailta

Miksi tehdään kansainvälistä yhteistyötä? Jokaisella valtiolla on yhteistyöksi omat lähtökohdat. Suorastaan niin muodoin avuntarjoajavaltion oman veronmaksajan rahaa ei käytetä, ehkä ilmaisia lounaita tarjota, vastasi kenraali Kert kysymykseen, miksi tehdään yhteistyötä. (Kergand 2001, 9.) Yhteistyötä on tehtävä, koska Virolla ei ole omaa merisotakoulua.

Koulutuksen merkityksen ja siihen sijoitettujen varojen kasvu ovat saaneet yritykset entistä enemmän kiinnostumaan järjestämänsä koulutuksen hyödyllisyydestä, vaikuttavuudesta. Pelkkä usko, että koulutus kannatta aina, ei riitä, kun sijoitettavat rahamäärät kasvavat suuriksi. Hyödyn selvittäminen on tarpeellista, jotta tiedetään paljonko koulutukseen kannatta sijoittaa yleensä verrattuna muihin investointeihin sekä vertailtaessa eri koulutusinvestointeja keskenään ja pyrittäessä maksimoimaan sijoitettavien varojen hyötyä. (Paukku 1991, 121.)

5.2 Koulutustavoitteet

Arviointi, samoin kuin suunnittelu, tarvitsevat kunnolla määritellyt, riittävän konkreettiset koulutustavoitteet. Koulutuksen tavoitteet voidaan jakaa järjestämiin kursseihin kohdistuviin yleistavoitteisiin ja kullekin kurssille asetettuihin erityistavoitteisiin. Yleistavoitteita ovat esimerkiksi:

1. henkilöstön taidollisen laatutason ylläpitäminen
2. henkilöstön yleisen tietämyksen kasvattaminen
3. yrityksen toiminnan kehittäminen
4. organisaation yhteistyön kehittäminen
5. informaation parantaminen.

Erylistavoitteet määrittävät, millaisia koulutettavat ovat koulutuksen päätyttyä ja millaisista suorituksista heidän tulee selviytyä. Tavoitteita voidaan tarkastella lyhyellä ja pitkällä tähtäyksellä. Lyhyen tähtäyksen tavoitteita vastaavasti ovat, että koulutettavien työkäyttäytyminen muuttuu ja sitä kautta yrityksen toiminta ja tulos paranevat. Pitkän tähtäyksen tavoite voidaan usein jakaa vielä kahteen osaan. Tavoitteena on yleensä, että organisaation käyttäytyminen muuttuu, "Opetetaan organisaatiota". Tavoitteeksi voi riittää myös se, että tietyn yksilön käyttäytyminen muuttuu. (Paukku 1991, 122.)

5.2.1 Suomi

Suomi oli ensimmäinen valtio, joka tarjosi uudelleenitsenäistyneelle Virolle koulutusapua. Syksyllä vuonna 1992 aloittivat puolustusvoimista ensimmäiset 10 virolaisupseeria opinnot Suomessa. Silloin sanottiin sellaisen mahdollisuuden tarjoamisen olevan symbolinen kunniavelan kuittaaminen ajalta, kun virolainen rykmentti JR 200 taisteli suomalaisten rinnalla Jatkosodassa venäläisiä vastaan. (Kergand 2001, 9.)

Viron Merivoimien johto on keskustellut vuonna 1996 Erkki Pöyhjän kanssa siitä, että Suomen Merivoimilla olisi mahdollisuus kouluttaa Merisotakoulussa 2 kadettia ja aloittaa 3 aliupseerin valmentaminen Lappeenrannan aliupseereiden koulussa. (Leit 2005, haastattelu)

Upseerin koulutusohjelma on kolmivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa suoritetaan upseerin perusopinnot (60 ov), toisessa vaiheessa suoritetaan sotatieteiden kandidaatin tutkinto (väh 120 ov) ja kolmannessa vaiheessa sotatieteiden maisterin tutkinto (väh 160 ov). (Upseeriksi 2005)

Opinnot ovat kiinteä toisiinsa liittyvä kokonaisuus. Opinnot voivat päättyä kolmessa eri vaiheessa: perusopintojen, sotatieteiden kandidaatin tutkinnon tai sotatieteiden maisterin tutkinnon jälkeen. (Upseeriksi 2005)

Upseerin tutkinnon opinnot suoritetaan Maanpuolustuskorkeakoulussa Helsingissä ja sen ohjaamana puolustushaara-, aselaji ja toimialakouluissa eri puolilla Suomea. Upseerin koulutusohjelman opiskelija on Kadetti. (Upseeriksi 2005)

5.	104	2000	MLD esikunnan operatiivisen osaston upseeri
----	-----	------	---

Taulukko 1 (Kelder 2005, haastattelu.)

Numerolla 102 on aika pitkä sotilaallinen ura. Vuonna hän 1993 valmistui aliupseerikurssilta ja sen jälkeen meni töihin Kalevi ÜJP päälliköksi, vuotta myöhemmin samassa paikassa henkilökunnan päällikkönä. 1995 jatkui nousu korkeammalle, seuraava ammatti oli ERA Sotakoulun päällikön sijaisena. Vuonna 1999 hän valmistui Suomen kadettikoulusta ja sen jälkeen oli vähän aikaa Viron Merivoimissa vartionaluksen päällikkönä. Myöhemmin, samana vuonna Merivoimien Esikunnan operatiivisen osaston koulutuspäällikkönä, 2001 Merivoimien Esikunnan operatiivisen osaston johtajan sijaisena, 2002 Merivoimien Esikunnan operatiivisen osaston johtajana. Vuonna 2003 oli kyseinen henkilö Merivoimien Esikunnan päällikkö sijainen. (102 2005, haastattelu.)

Seuraava henkilö numero on 103, kenen ammattiuran voin esitellä. Tämä henkilö on ollut merivoimissa vuonna 1996 sukeltaja. Samalla vuonna hän meni opiskelemaan Suomeen kouluttajakurssille, sen jälkeen vähän aikaa sukeltajien vanhimpana. Vuonna 1996 hän meni opiskelemaan Suomen MPKK:n ja valmistui vuonna 2000. Koulun jälkeen hän toimi vähän aikaa aluksella miinaupseerina ja operatiivisen osaston johtajana. Vuonna 2002 aluksella I- upseerina ja 2004 saman aluksen päällikkönä. (103 2005, haastattelu.)

5.2.2 Saksa

Saksan valtio on tarjonnut koulutusapua Viron lisäksi myös koko Itä-Euroopan alueelle. Kolonel Roosimägi on sanonut, että saksalaisten kiinnostus tietyille alueelle selittyy pääsääntöisesti geopolitiisella laadulla, missä lisäksi koulutuksen tarjoamiselle mainostetaan omaa valtiota eli autetaan mukaan saksan kielen ja kulttuurin levittämiseksi Itä-Euroopassa. (Kergand 2001, 10.)

Saksa on ainoa koulutusta tarjoava valtio, joka myös organisoii ja kustantaa Saksan kielen opetusta Virossa. Kenraali Laaneots:an mielipide on, että yhdeksi aputarjottavaksi syyksi on syyllisyydentunne Baltian maita kohtaan. Syyllisyys ulottuu vuoteen 1939, kun Molotov - Ribbentropin sopimuksen seurauksena Neuvostoliitto sai haltuunsa Baltian valtiot. (Kergand 2001, 10 - 11.)

Viron merivoimilla on eniten mielenkiintoa yhteistyöstä Saksan kanssa. Saksalaiset ovat antaneet Viron merivoimille lahjoituksena useita aluksia, sekä aseita. Tämä tarkoittaa koulutusta niin aluksille, kun myös aseistukselle. Koulutus ei koske pelkästään upseeristoa vaan koko aluksen miehistöä. Virolaisten lähettäminen Saksan merisotakouluihin on ehdottomasti perinteellisin korkealla opetustasolla ja sieltä saatavat akseptoitava merivoimien edistys. (Kergand 2001, 11.) Viron Merivoimissa on havaittavissa vahva saksalainen vaikutus. Se johtuu enimmäkseen Saksasta saatujen alusten yhteydessä saatuun koulutuksesta, johon ovat osallistuneet myös Suomessa ja Ruotsissa koulutautuneet upseerit.

Seuraavassa taulukossa on tuotu esille kaikkien oppilaiden ammatti vuonna 2004, jotka ovat opiskelleet Saksassa. Henkilön arvon ja nimen kohdalle on merkitty numero, koska nämä tiedot ovat turvaluokiteltuja ja ovat saatavissa vain tietyille henkilöille.

Saksassa opiskelleet virolaiset kadetit ja tämänhetkinen ammatti:

	Kohdehenkilö	Valmistautumisvuosi	Ammatti vuonna 2004
1.	201	1998	Merivoimien esikunnan esikuntaupseeri
2.	202	2000	Miinaetsijä "Sulev" päällikkö
3.	203	2002	"Admiral Pitka" II upseeri
4.	204	2002	Miinaetsijä "Wambola" II-upseeri

5.	205	2003	“Admiral Pitka” III upseeri
6.	206	2003	Miinaetsijä “Sulev” II upseeri
7.	207	2003	MLD miinaraivaja”Olev” II upseeri
8.	208	2003	MLD miinaraivaja”Vaindlo” I upseeri
9.	209	2003	Partiovene”Suurop” I upseeri

Taulukko 2 (Kelder 2005, haastattelu.)

Edellisessä taulukossa henkilö numero 204 on ollut merivoimissa töissä vuodesta 1999 ja ollut kouluttajana. Vuonna 2000 hän siirtyi oppimaan Saksan sotakouluun, mistä valmistui vuonna 2002. Opiskelun jälkeen hän toimi aluksella III- upseerina ja vuonna 2004 II- upseerina. Vuonna 2004 hän siirtyi Mevak kouluttajaupseeriksi. (204 2005, haastattelu.)

5.2.3 Ruotsi

Ruotsalaiset ovat tarjonneet vastaavanlaista koulutusapua Baltian maille kun Saksa. Ruotsin tarkoituksena on, että Latvia, Liettua sekä Viro olisivat tulevaisuudessa itsenäisiä valtioita ja kykeneviä hoitamaan oman puolustuksensa itse. (Kergand 2001, 11.)

Seuraavassa taulukossa on tuotu esille kaikkein oppilaiden ammatti vuonna 2004, jotka ovat opiskelleet Ruotsissa. Henkilön arvon ja nimen kohdalle on merkitty numero, koska nämä tiedot ovat turvaluokiteltuja ja ovat saatavissa vain tietyille henkilöille.

Ruotsissa opiskelleet virolaiset kadetit ja tämänhetkinen ammatti:

	Kohdehenkilö	Valmistautumisvuosi	Ammatti vuonna 2004
1.	300	1998, 2004 Tactical Course, Ruotsi (1 a)	Merivoimien esikunnan yleisesikuntaupseeri
2.	301	1998, 2004 Tactical Course, Ruotsi (1 a)	Merivoimien esikunnan yleisesikuntaupseeri
3.	302	1999	MLD esikunnan viesti upseeri
4.	303	2001	MLD miinaetsijä "Sulev" I- upseeri
5.	304	2001	MLD miinaetsijä "Wambola" I- upseeri
6.	305	2002	MLD miinaetsijä "Wambola" II- upseeri
7.	306	2002	MLD Miinaetsijä "Sulev" II- upseeri
8.	307	1997, 2002	Merivoimien Esikunnan operatiivisen osaston johtajan käytännössä
9.	308	2004	MLD Miinaetsija "Sulev" teknikaosaston johtaja-mekaanikko
10.	309	2004	MLD "Admiral Pitka" sähkömekaniikka upseeri

Taulukko 3 (Kelder 2005, haastattelu.)

5.3 Koulutukseen osallistumisen vaatimukset

Kaikilta oppilailta vaaditaan etukäteen suoritettu varusmiespalvelu, paitsi Yhdysvaltoihin lähetetyt oppilaat, missä ei ole vaadittu sotilaallista taustaa. Ainoana kriteerinä vaaditaan 18 - 27 vuoden ikää.

Merivoimissa lähetettiin alkuvuosina oppimaan niitä, jotka merivoimien komentaja sai jostakin kiinni. Esimerkiksi Ruotsiin halukkaat pääsivät kaikki, koska avoimia

paikkoja oli hakijoita enemmän. Ruotsiin ja Saksaan opiskelemaan menevien kohdalla prosessi oli seuraava: tentattiin, haastateltiin ja parin seuraavan viikon aikana tuli kutsu opiskelemaan. Useimmat halukkaat kuulivat tästä koulutusmahdollisuudesta vasta, kun kaikki paikat oli jo täytetty. (Leit 2005, haastattelu.)

Majuri Tambets on sanonut, että ei voida puhua kilpailusta, koska paikoista ilmoitettiin ensimmäisenä johtoportaan suosiossa oleville upseereille. Oikeudenmukainen valinta on tapahtunut vain Suomen puolelta tarjolla olleille ja USA:n suurlähetystön tarjoamille opiskelupaikoille. (Kergand 2001, 14.)

Viron merivoimissa voi vuosista 1997 lähtien puhua jonkinlaisesta henkilöstön karsinnasta. Esimerkiksi ulkomaisiin merisotakouluihin lähetettävistä aloitettiin valinnat varusmiespalveluksen suorittaneista merivoimissa ja palveluksessa olleen henkilökunnan välillä ja voi olla varma että hän tulee opiskelun jälkeen takaisin palvelukseen. (Kergand 2001, 14 - 15.)

Viron puolelta vaadittiin ulkomaille lähteviltä oppilailta seuraavaa: aikaisempi varusmiespalvelus, nuhteeton tausta, vähintään lukion todistus, sekä lääkärin hyväksymä terveystodistus. (Leit 2005, haastattelu.)

Suomi

Suomeen halukkaille oli kolme vaatimusta:

- suomen kieli, haastattelussa tarkastettiin oppilaan suomen kielen taito
- kelpaavuus-/ ajattelukyky, tarkastettiin erilaisten testien avulla halukkaan älykyyttä, logiikkaa ja sopivuutta vastaavan ammattiin

Kiinnostavaa on se, että kandidaattien tuloksia ei ole julkistettu.

Ruotsi

Kukaan Ruotsissa opiskelleista upseereista ei osannut vastata kysymykseen, minkälaiset olivat kriteerit päästä opiskelemaan Ruotsiin. Kysyttiin vain suostumusta.

Myöhemmin on selvinnyt, että virolaisilla pitäisi olla samat vaatimukset kuin ruotsalaisillakin: ikä alle 25 vuota, naimaton, lapseton ja kykenevä suorittamaan Ruotsin fyysiset testit. Ruotsin kielen taito oli eduksi, mutta sitä ei edellytetty, koska koulutus alkaisi Ruotsin kielen opinnoissa ennen peruskoulutusta. (Hanson 2005, haastattelu)

Saksa

Haastatteluista selvisi, että kriteerit kouluun pääsemiseen puuttuivat, tai sitten niistä ei tiedotettu tarpeeksi. Eduksi katsottiin saksan kielen osaaminen, sekä alle 30-vuoden ikä, naimaton ja lapseton. Saksassakin oli ensimmäiseksi kielellinen koulutus. (Kergand 2001, 15.)

6. MAAVOIMAT

Kokon puolustusvoimien rauhanaikaisen toiminnan perusta on seuraus sodan ajan tehtävästä, se periaate pätee myös henkilösuunniteluun. Koko henkilöstön, mukaan lukien henkilöstösuunnittelu organisaation pitää vastata ensiksi sodanajan tavoitteen ja siitä johtuvan rauhanaikaisen tavoitteen saavuttamisesta. Muiden maiden kokemusten mukaisesti, erityisesti meidän kanssa suhteellisten samanlaisten pienten valtioiden kuin Suomi ja Ruotsi, olisi myös meille optimaalisin ratkaisu kolmetasoinen suunnittelun organisaatio:

- alin taso (alajyksikön taso) - joukkoyksikkö, puolustusvoimien laitos
- keskimäinen taso (alueen taso) - maanpuolustusalue, aselaji
- ylin taso (pääesikunnan taso) - puolustusvoimain pääesikunta

(Tambets 2000, 56.)

Seuraavassa alaotsikossa tuon esille maavoimien henkilöstön kehitys suuntia. Yks syy, miksi tuon esille oman tutkimuksessa maavoimien henkilöstön kehityssuuntia on se, että maavoimissa on mahdollisuus kehittä nopeammin niin ammatilta kuin

arvomerkeiltä. Yksi syy voi olla muun muassa se, että maavoimat on isompi yksikkö kun merivoimat. Omasta mielestä on kehittyminen suurempi pienenmassa organisaatiossa kuin isomassa, koska pienenmassa organisaatiossa opit asiat nopeammin ja syvemmällä.

Seuraavaksi tuon esille maavoimien upseereiden kehityksiä niin ammattiuralla kuin – arvomerkeiltä. Olen tutkinut että, missä on heidät opiskellut, kuinka nopeasti on kehittynyt ja missä tasolla on tällä hetkellä. Henkilön arvon ja nimen kohdalle on merkitty numero, koska nämä tiedot ovat turvaluokiteltuja ja ovat saatavissa vain tietyille henkilöille.

	Kohdehenkilö	Valmistautumisvuosi	Ammatti vuonna 2004
1.	400	1999	Kuperjaanovi Üksikjalaväe pataljoonan jalkaväen koulutuskeskukseen päällikkö
2.	401	1991	Tapa koulutuskeskukseen päällikkö
3.	402	1999	Pärnu Üksik-jalaväepataljoonan päällikkö
4.	403	1991	Skautpataljoonan päällikkö
5.	404	2001	Üksik- sidepataljoonan päällikkö

Taulukko 4

Kohdehenkilö numero 400 sotilas ammatti on alkanut vuonna 1996, missä hän meni oppimaan Kaitseväe Lahingkooli aliupseeriksi. Vuonna 1999 valmistus upseerina Sisekaitseakateemias ja välissä kävi täydennyskoulutuksessa Tanskassa ja Yhdysvalloissa oppimassa komppaniaan vääpeli ja komppaniaan päällikkö ammattia. Opiskelun jälkeen toimis Tagalapataljoonan Koulutuskeskukseen päällikkönä. Sen jälkeen vuonna 2000 meni vuodeksi Posnia ja Hertsekoviinan rahaturvajaksi ja palautuessa asus töihin Tagalapataljoonan päällikkönä. Vuonna 2004 asus toimimaan Kuperjanovin jalkaväen koulutuskeskuksen

jalkaväenpataljoonan päällikkönä. Niin kuin edellisessä on kirjoitettu huoma, että kehittyminen on tapahtunut nopeasti. Kohtehenkilöllä on ollut myös paljon täydennyskoulutuksia eri maissa, tuon esille monet tärkeät: komppanian päälliköiden kurssi, siviilin ja sotaväen yhteistyö kurssi Tanskassa. (TLL, materiaalia.)

Kohtehenkilö 401 on saanut oman sotilasammatti Neuvostoliiton aikana ja tästä puuttuvat asiatiedot. On tieto että hän opiskeli Kiievissä korkeamassa sotakoulussa vuonna 1980 ilmatonjuntan opistosuunnalla. Itsenäistymisen jälkeen asus töihin Hiiu kunta ja Rajavartio osasto johtajaksi. 1992- 1995 ammatiksi oli Hiiumaan maanpuolustuslaitoksen päällikkönä, sen jälkeen Puolustusvoimien esikunnan ilmatorjuntadivisioonan päällikkö virkaa toimittavana. Vuonna 1999- 2000 Puolustusvoimien päällikkö virkaa toimittaja ja vuonna 2004 on ammatissa Tapa koulutuskeskukseen päällikkönä. Tästä kohtehenkilön arvomerkeistä on tieto vain niin paljon että vuonna 1993 oli majuri, 1996 everstiluutnantti ja 1999 eversti. Täydennyskoulutuksista niin paljon, että vuonna 1998- 1999 kävi Suomessa Maanpuolustus korkeakoulussa EYUK kurssilla. (TLL, materiaalia.) Tätä henkilö on vaikea arvostella koska ei ole mitä tieto, mitä hän teki Neuvostoliiton aikana, mutta itsenäistymiseen jälkeen on kehittyminen ammatinuralla tapahtunut aika nopeasti.

Seuravankin kohdehenkilön 402 sotilasura on alkanut Neuvostoliiton aikana, missä hän oli varusmiehenä. Itsenäistymiseen jälkeen asus töihin Puolustusvoimien taistelukoulun päällikön sijaisena, samassa kävi koulutuksessa Suomessa ohjaajan kurssilla ja Ruotsissa johtamiskurssilla. Vuonna 1994 toimit Pohjosen Üksikjalaväe pataljoni päällikkö sijaisena, sen jälkeen meni opiskelemaan Suomeen Maanpuolustus Korkeakouluun, mistä valmistus vuonna 1999. valmistumiseen jälkeen asus töihin Pärnu Üksikjalaväe pataljoni operatiivisen osaston koulutus upseerina ja vuonna 2000 Pärnu Üksikjalaväe pataljoni päällikkönä. (TLL, materiaalia.) Yksi syy, miksi tutkisin tätä henkilö on se, että henkilö on arvomerkeiltä aloittanut ja kehittynyt ihan alusta asti. Minun mielestä pitää semmoinen kehitys olla jokaisella upseerilla.

Kohdehenkilö 403 ura on lähtenyt myös Neuvostoliiton ajasta. Vuonna 1987- 1992 oli palveluksessa Neuvostoliiton armeijassa, missä omaksui upseerin arvomerkin Moskova Korkeamassa Sotakorkeakoulussa. Itsenäistymiseen jälkeen palas Viroon ja asus johtamaan erilaisia yksiköitä. Vuonna 1996- 2004 oli ammatissa Puolustusvoimien Esikunnassa, sen jälkeen meni vuodeksi NATON International Security Assistance Force Afkanistaani. Vuodesta 2005 toimii Skautpataljoonan päällikkö. Koulutusta on henkilö saanut aika monessa valtiossa, niin kuin edelle sanotut Moskovassa, USA:ssa ja Suomessa. (TLL, materiaalia.) Jos seurata henkilön ammattiura on tapahtunut alkuvuosina aika nopeasti, mutta myöhemmässä vaiheessa on ollut realistista.

Kohdehenkilö 404 ammattiura on lähtenyt liikkeelle Viron itsenäistymiseen jälkeen vuonna 1993, missä hän oli varusmiehenä palveluksessa Üksik- Sidepataljoonassa. Varusmiespalvelukseen jälkeen jatkas palvelusta samassa yksikössä opistokomppania päällikkönä ja viestikomppania päällikkönä. Upseeriksi meni opiskelemaan Suomen Maanpuolustuskorkeakoulu, mistä valmistus vuonna 2001. Valmistumiseen jälkeen jatkas upseerin ura samassa yksikössä missä oli aikaisemmin töissä. Vuonna 2003 jatkas opintoja Virossa Pedagoogika Yliopistossa. Upseerin ura jatkus sen jälkeen Maavoimien Esikunnassa ja Üksik- sidepataljoonan päällikkönä. (TLL, materiaalia.) Henkilön ura on sujunut sujuvasti, mutta nopeasti. Hänellä on ollut aika paljon ammatinpaikkoja lyhyessä ajassa. Sujuvalta tarkoitan sitä, että arvomerkeiltä on nousut ammatille vastavalta.

Kohdehenkilön 405 ammattiura on ollut kiinnostava, mutta epäselvä, mistä hän on saanut upseerin arvomerkin. Hän on kyllä suorittanut paljon erilaisia kursseja ulkomaissa, mutta sotilaallinen akateeminen sivistys puuttuu. Hänenkin sotilaallinen ura on lähtenyt likelle Neuvostoliiton ajasta, missä hän oli varusmies palveluksessa. Itsenäistymiseen jälkeen

7. HENKILÖSTÖN TYÖMOTIVAATIO JA TYYTYVÄISYYS

Työmotivaatio on tärkeä työpsykologinen käsite, ja siihen vaikuttavia tekijöitä on yritetty selvittää useaan kertaan. Kuitenkin työmotivaatiota ja yleensäkin motivaatiota on hyvin hankala tutkia, sillä motivaatio lähtee ihmisen sisältä.

Mikä on motivaatio? Periaatteessa kaikki isot tiedekirjat määrittävät motivaation useiden tekijöiden ja motiivien kokoelmaksi, jotka virittävät ihmistä toimimaan, ylläpitävät toimintaa ja suuntaavat sitä. Joistakin motiiveista on ihminen tietoinen itse, mutta osa niistä on tiedostamattomia. Motiivit syntyvät tarpeista, haluista ja odotuksista. Käsitteet motivaatio, motiivi ja tarpeet menevät jossain määrin sekaisin ja niitä käytetään synonyymeinä. Tarpeet ja niiden tyydyttäminen laukaisevat toiminnan. Arvot liittyvät tarpeisiin valinnan kautta – minkä tarpeen yksilö arvottaa tärkeimmäksi. Arvot motivoivat toimintaa. Tarpeet ovat kaikilla samat, arvot ja motiivit ja se, minkä toiminnan ne saavat aikaan, tekevät ihmisistä perssoneja. (Metsämuuronen 1995, 146).

Motivaatio on tärkeä osa oppimista. Motivaatio on halu tehdä tai oppia jotakin. Motivaation ylläpito on tärkeä haaste sotilas- sekä myökin siviilipuolen opettajalle. Oppimista ei tapahdu, jos koulutettava ei näe mitään syytä siihen. Harvoin tällaista tilannetta syntyy, jossa opiskelijalla ei ole motivaatiota ollenkaan. Motivaatio on siten tärkeä osa oppimista ja tätä kautta ammatillista kasvua. Motivaatio määrällä saadaan kuitenkin oppimisprosessista tehokkaampi. (Ruohotie 1996, 92)

Motivaatio on hyvin monimutkainen käsitteellinen prosessijärjestelmä, jonka toimintaa on kuvattu enemmän tai vähemmän toisistaan eroavien oppirakennelmien avulla. Motivaatioon ovat yhteydessä monet seikat, joista tärkeimmät luetellaan seuraavassa:

1. Ulkoinen yllyke on henkilöön kohdistunut toimenpide, joilla pyritään vaikuttamaan koulutettavan sisäiseen tilaan ja käyttäytymiseen. Ulkoisia yllykkeitä ovat:

työympäristön virikkeet, muun ympäristön virikkeet, johtaminen (tavoitteet, ohjaus, valvonta, palaute, palkitseminen), muut toimenpiteet.

2. Valmius on yksilön kehityshistorian kautta syntynyt kyky suoriutua tilanteista. Keskeisiä valmiuden osia ovat: tiedot ja ajattelutapa, tiedot ja toimintatavat, asenteet ja suhtautumistavat.

3. Odotus on mielikuva siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Motivaation kannalta keskeisiä odotuksia ovat: yleiskuva tulevaisuudesta kokonaisuudessaan, onko se myönteinen vai kielteinen, usko tulevaisuuteen; käsitys siitä, miten itse tulee vastaisuudessa onnistumaan, usko omiin mahdollisuuksiin; käsitys siitä, mitä seuraa, jos onnistuu, palkkio-odotukset.

4. Motiivit eli sisäiset yllykkeet ovat henkilön sisältä nousevia virikkeitä, jotka synnyttävät tietyssä tilanteessa toimintapyrkimyksiä. Ihminen on omaksunut motiiviominaisuuksia, siis persoonallisuuden piirteitä, joiden pohjalta hän arvostaa eri tavoin erilaisia toiminnan perusvaikuttimia eli motiiveja.

5. Tarpeet ovat itse asiassa ryhmä motiiveja eli sisäisiä yllykkeitä. Tarve on sellainen yllyke, joka on aiheuttanut sisäisen tasapainon häiriintymisen. Tämä epätasapaino pyrkii virittämään toimintaa, jolla tarve tulisi tyydytetyksi ja tasapaino palaisi. Jos tarve katsotaan ihmiselle yleensä tyypilliseksi, jopa synnynnäiseksi, puhutaan myös termistä "vietti".

6. Tilannetekijöillä tässä tarkoitetaan muita motivaation tietyssä tilanteessa vaikuttavia seikkoja, joita ovat työ sinänsä ja olosuhteet. (Peltonen 1990, 94.)

Koska motivaatiota on mahdotonta mitata, on sen syntymistä myös mahdoton täsmällisesti kuvata ja huomata. Siksi motivaation ja sen kehitykseen on vaikea vaikuttaa. Tämä pätee yhtä lailla opiskelijan omaan motivaatioonsa vaikuttamiseen kuin opettajan yrityksiin motivoida opiskelijoita. Motivaatio on jokaisessa yksilössä sisäsyntyisesti, monimutkaisesti sekä persoona- ja tilannekohtaisesti syntyvää.

Motivaation syntyyn voi kuitenkin epäsuorasti vaikuttaa omalla asenteella ja toimintatavoilla (Elionin personaaliosasto 2004).

Teoreettista tietoa olen saanut tästä aiheesta Kai Lingin tutkimustyöstä “ Työ motivaatio ja tyytyväisyys Viron Merivoimissa”, mikä on tehty vuonna 2003. Tavoitteena on kuvata Viron merivoimissa työmotivaatio ja tyytyväisyyden taso.

Tutkimuksen suorittamiseksi käytettiin työmotivaation ja tyytyväisyyden kysymyksiä.

Tutkimukseen osallistuivat valtion virkailijat, aliupseerit ja upseerit.

Tutkimuksessa käytettiin kahta erilaista kyselyä: P. Spectorin työn tyytyväisyys kysymyksiä ja F. Herzbergin työmotivaation kysymyksiä.

P. Spectorin kysymykset käsittelivät:

tyytyväisyyttä ansioihin, ylennyksiin, henkilökuntaan, bonuksiin, organisaatioon ja työhön. Kysymyksiä oli yhteensä 36 ja mahdollisuus oli vastata seuraavalta: 1- täysin eri mieltä; 2- eri mieltä; 3- osittain eri mieltä; 4- osittain sama mieltä; 5- sama mieltä; 6- täysin sama mieltä.

F. Herzbergin kysymykset käsittelivät: työn etuja, työn tuoma arvostusta ja kunnioitusta, mahdollisuutta edetä uralla, suhde esimieheen, työn sisältöä, vastuuta, työn tulokset ja kollegojen yhteenkuuluvuutta (suhde kanssatyöntekijöihin). Vastaukset on annettu keskipistemäärällä. Kyselyssä oli 26 väittämäparia eli yhteensä 52 väittämää. Jokaisille väittämäparille piti jakaa 5 pistettä, eli vastaavasti 5 ja 0; 4 ja 1; 3 ja 2. Seuraavista taulukoista näkee ne 8 motivaation vaikuttajaa, joiden välillä kyseiset 52 väittämää jaettiin. Esimerkkinä kysymyspari joista yksi väittämä koski motivaation vaikuttajaa nro 1 ja toinen väittämää nro 3. Kyselyyn osallistujan piti valita hänelle tärkein vaikuttaja ja jakaa pisteet edellä mainitulla tavalla. Kun kaikki kyselyyn osallistujat olivat antaneet pisteensä, laskettiin pisteet yhteen ja jaettiin osallistujien määrällä jotta saatiin pisteiden keskiarvo.

7.1 Työmotivaation tutkimuksen tulosten analyysi

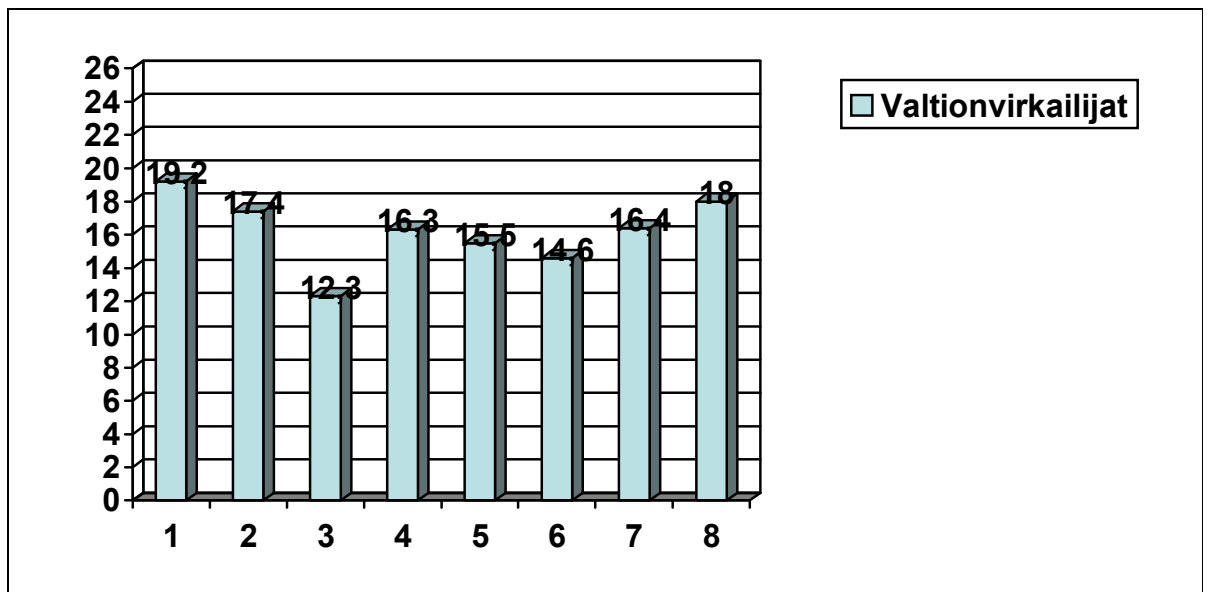
Työmotivaation analyysissä on käytetyt F. Herzbergin kyselyä. Herzbergin motivaatio teoria määrittelee kaksi työn perusulottuvuutta, joita ovat työn ulkoiset

olosuhteet ja työ itse. Työn ulkoisia olosuhteita hän nimittää hygieniehtekijöiksi, sillä ne eivät suoranaisesti aiheuta hyvää työsuoritusta ja työtyytyväisyyttä vaan pikemminkin poistavat työsuorituksen esteitä. Itse työhön kuuluvat suoriutumisen tunne ja tunnustus työstä, mielenkiinto työhön ja haasteet. Nämä tehtävtekijät ovat motivaatiotekijöitä, sillä niiden olemassaolo tai puuttuminen määrää suurelta osin, motivoituuiko yksilö hyviin työsuorituksiin. Teorian mukaan työilmapiirin on oltava sellainen, jossa yksilö saa tyydytetyksi hygieniehtekijät, jotta motivaatiotekijät voivat aktivoitua. Toiseksi työtehtävän on oltava tarpeeksi haasteellinen ja kiinnostava, jotta sen suorittaminen tyydyttäisi motivaatiotekijöitä. Herzberg on todennut tyytymättömyyttä työssään kokevien ihmisten kiinnittävän huomiota työympäristöönsä. Tyytyväisiksi työssään kokevat taas kiinnittävät huomiota itse työhön. Ihminen kokee mielihyvää saadessaan käyttää työssään henkisiä voimavarojaan, minkä vuoksi työn tulisi tarjota kehitys- ja vaihtelumahdollisuuksia. (Argyris 1964, 26-27.)

Seuraavista kaavioista näkee, millaisia ovat työmotivaation keskeiset asiat:

1. työn edut, 2. työn tuoma arvostus ja kunnioitus, 3. mahdollisuus edetä uralla, 4. suhde esimieheen, 5. työn sisältö, 6. vastuu, 7. työn tulokset ja 8. kollegojen yhteenkuuluvuuden (suhde kansatyöntekijöihin). Vastaukset ovat keskipistemäärällä ja maksimi pistemäärä on 26.

Viron Merivoimissa oli syyskuussa vuonna 2003 töissä 17 valtionvirkailija, kyselyyn vastasi niistä 9 henkilöä. Kyselyn tulokset näkyvät seuraavalla kaavalla:

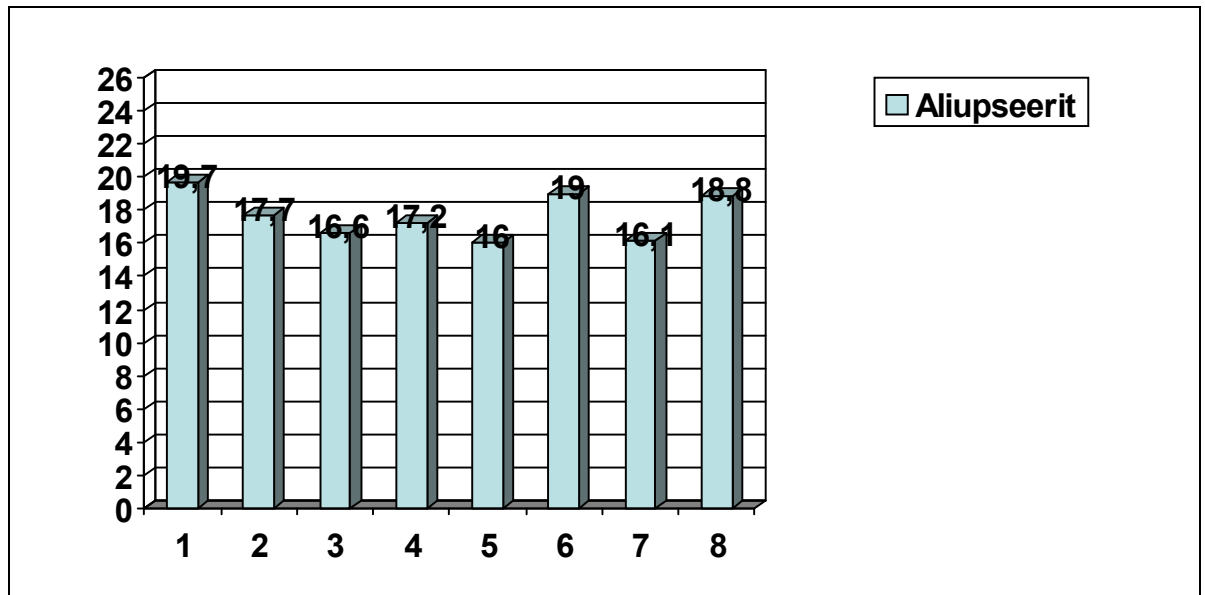


Taulukko 5

Niin kun voidaan nähdä, korkeammalla tasolla on työn edut ja samassa myös kollegojen yhteenkuuluvuus. Kaikki muut tulokset ovat keskitasossa, paitsi mahdollisuus edetä uralla. On varmasti selvää miksi se on niin huono, koska Viron merivoimat on sotilaallinen laitos, ei siviililaitos. Jos on tarvetta edetä uralla, pitää opiskella jossain sotakoulussa sotilaalliseen ammattiin.

Samat kysymykset esiteltiin myös aliupseereille: 1. työn edut, 2. työn tuoma arvostus ja kunnioitus, 3. mahdollisuus edetä uralla, 4. suhde esimieheen, 5. työn sisältö, 6. vastuu, 7. työn tulokset ja 8. kollegojen yhteenkuuluvuuden tunne (suhde kanssatyöntekijöihin). Vastaukset ovat keskipistemäärällä ja maksimi pistemäärä on 26.

Syyskuussa 2003 oli Viron merivoimissa töissä 128 aliupseeria. Kyselyyn vastasi 27. Tulokset jakautuvat seuraavasti:

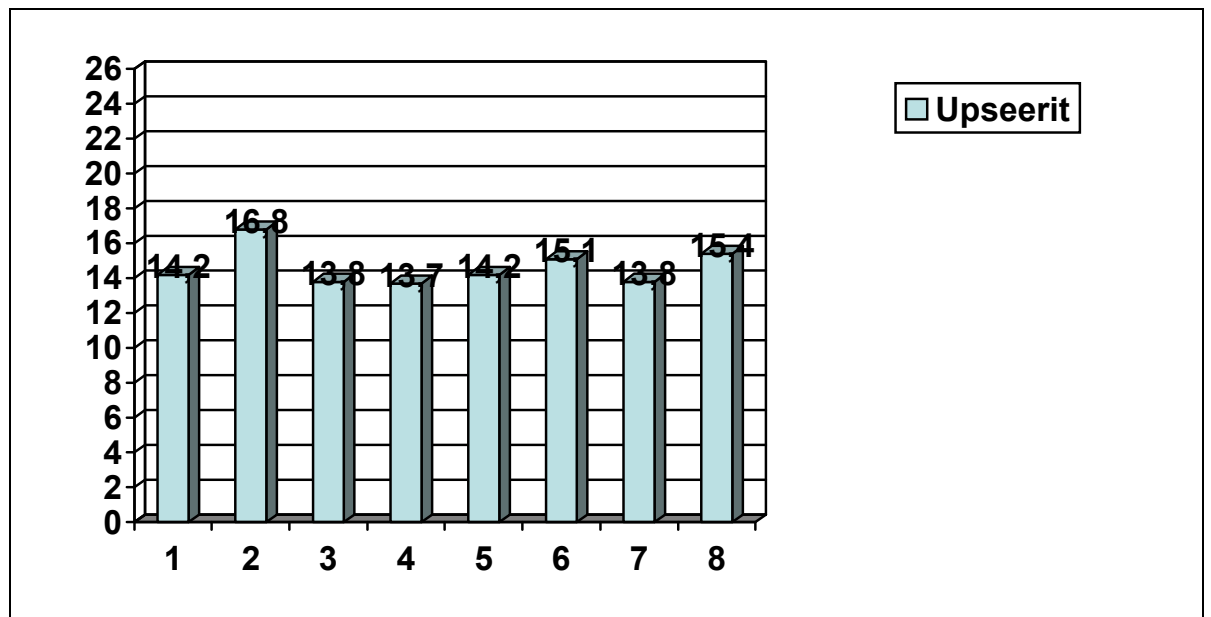


Taulukko 6

Kaikkein parhaimmaksi motivaation tekijäksi on todettu niin aliupseereilla kuin myös valtionvirkailijan työn tuomat edut. Äärimmäisen tärkeää on myös vastuu omasta työstä. Vähiten motivoivaa oli työn sisältö ja sen tulokset. Verratessa edellisiä vastauksia ovat tulokset korkeammat ja siitä näkee heti, että tekemistä on sotilaiden kanssa.

Samat kysymykset esitettiin myös upseereille: 1. työn edut, 2. työn tuoma arvostus ja kunnioitus, 3. mahdollisuus edetä uralla, 4. suhde esimieheen, 5. työn sisältö, 6. vastuu, 7. työn tulokset ja 8. kollegojen yhteenkuuluvuudentunne (suhde kanssatyöntekijöihin). Vastaukset ovat keskipistemäärällä ja maksimi pistemäärä on 26.

Syyskuussa 2003 oli Viron merivoimissa töissä 65 upseeria ja samoihin kysymyksiin, joita edellisiltä kysyttiin, vastasi niistä nyt 20 upseeria. Tulokset näkyvät seuraavalla kaavalla:



Taulukko 7

Kaikkein parhaimmaksi motivaation tekijäksi on upseereilla oman työn tuoma arvostus, kunnioitus ja kollegojen yhteenkuuluvuustunne. Samassa tärkeysjärjestyksessä on niin työn sisältö ja sen onnistuminen, mahdollisuus edetä uralla ja työn tulokset. Kaikkein huonoin on suhde esimieheen.

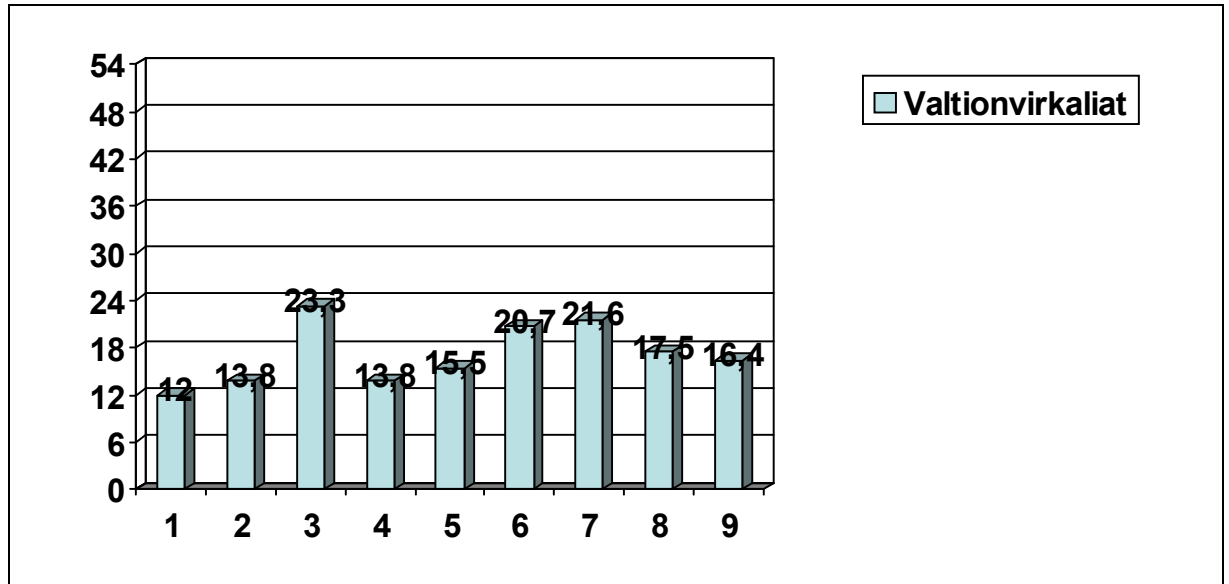
Verrattaessa kaikkia kolmea kaavaa, yhtenivät suurenpiirteen valtionvirkailijoiden ja aliupseereiden näkemykset, mutta upseereilla on vähän erilainen näkemys työmotivaation vaikuttajista.

7.2 Työn tyytyväisyyden tuloksen analyysi

Työn tyytyväisyyden analyysissä on käytetty P. Spectorin kyselyä. Seuraavista kaavioista näkee, millaisia ovat työmotivaation keskeiset asiat:

Työn tyytyväisyyden tutkimuksessa olivat tyytyväisyyden näyttäjäksi seuraavat: 1. ansio, 2. ylennykset, 3. Johtokunta, 4. bonukset, 5. Tunnustus, 6. organisaatiopoliitiikka, 7. työ, 8. kommunikaatioverkko, 9. Kollegat. Vastaukset ovat keskipistemäärällä ja maksimi pistemäärä on 54.

Työn tyytyväisyyden tekijät Viron Merivoimissa valtionvirkailijoiden välillä olivat seuraavat:

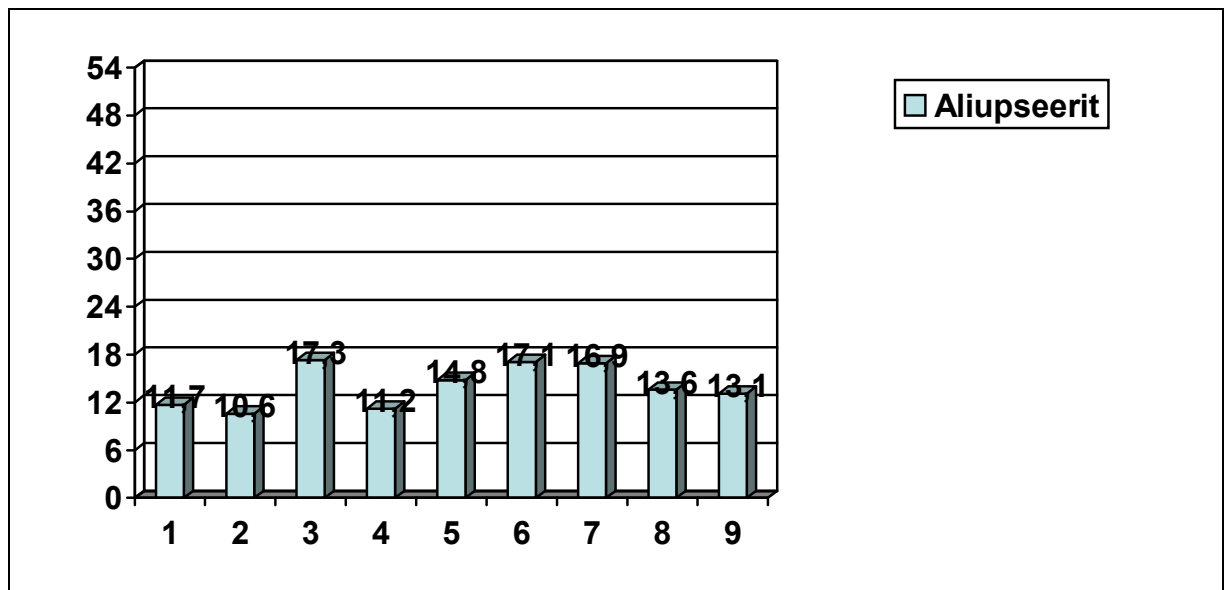


Taulukko 8

Eniten olivat valtionvirkailijat tyytyväisiä johtokuntaan, työhön ja organisaatiopolitiikkaan. Kaiken positiivisimmaksi todettiin ansio, bonukset ja mahdollisuus nousta ammattiuralla. Se on sen takia, kuin työmotivaation vastauksessa on sanotut, että kun ei ole mahdollisuutta nousta ammattiuralla, ei ole myös ansion nousu odotettavissa ja tähän liittyy vielä bonukset.

Työn tyytyväisyyden tekijät Viron Merivoimissa aliupseereiden välillä olivat seuraavat:

1. ansio, 2. ylennykset, 3. Johtokunta, 4. bonukset, 5. Tunnustus, 6. organisaatiopolitiikka, 7. työ, 8. kommunikaatioverkko, 9. Kollegat. Vastaukset ovat keskipistemäärällä ja maksimi pistemäärä on 54.

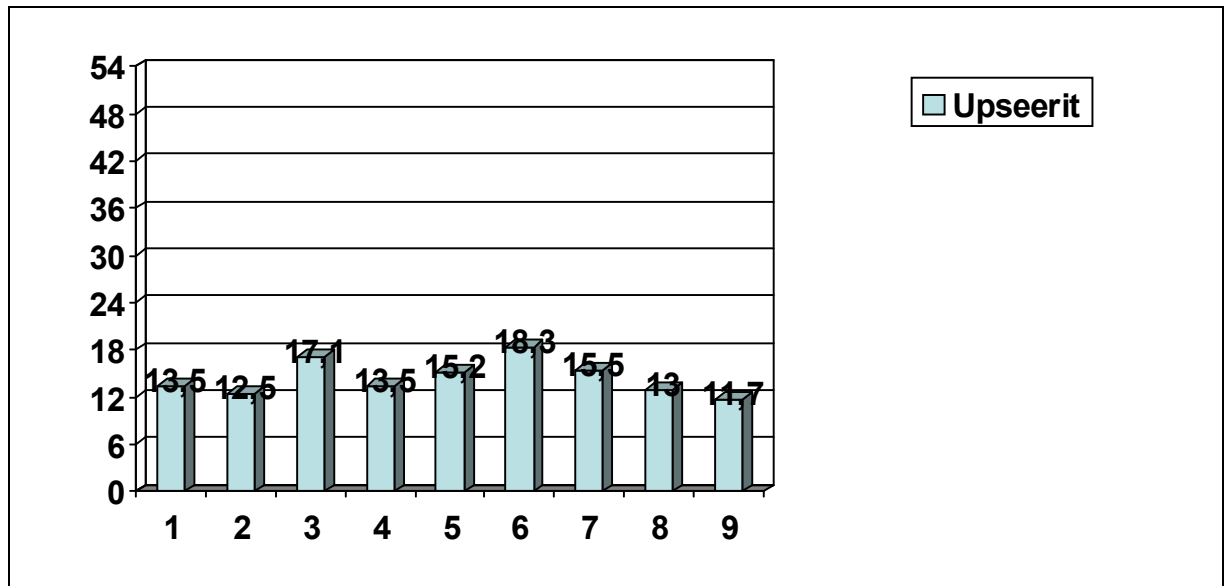


Taulukko 9

Niin kuin valtionvirkaillijat ovat myös aliupseerit tyytyväisiä johtokuntaansa, sekä organisaatiopolitiikkaansa. Myös aliupseerit kokivat positiivisimmiksi mahdollisuuden nousta ammattiuralla, koska aliupseerista nousemisessa upseeriksi on tarve mennä opiskelemaan. Korkealle on myös arvosteltu työtä, koska henkilöt on ollut pitkän aikaa

samassa ammatissa ja osaa oman työn hyvin. Yleensäkin ovat merivoimien valtionvirkaillijoiden, sekä aliupseereiden työn tyytyväisyyden testien tulokset hyvin samoalaisia.

Työn tyytyväisyyden tekijät Viron merivoimissa upseereiden välillä olivat seuraavat:



Taulukko 10

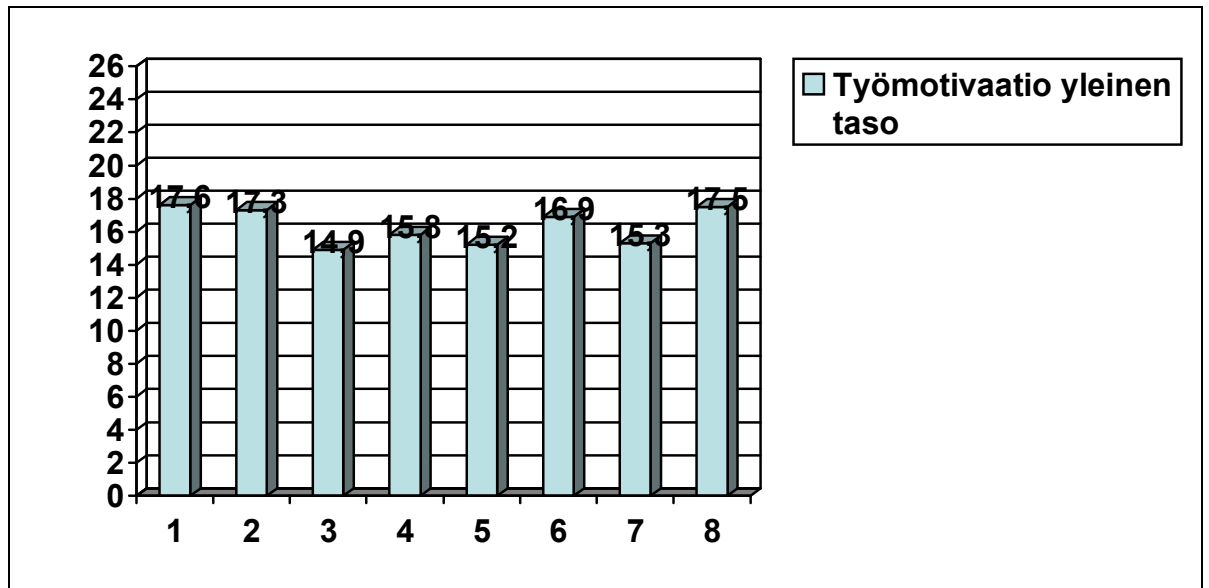
1. ansio, 2. ylennykset, 3. Johtokunta, 4. bonukset, 5. Tunnustus, 6. organisaatiopolitiikka, 7. työ, 8. kommunikaatioverkko, 9. Kollegat. Vastaukset ovat keskipistemäärällä ja maksimi pistemäärä on 54.

Merivoimien upseereiden tyytyväisyys työhönsä eroaa kahden edellisen osalta. Eniten oltiin tyytyväisiä organisaatiopolitiikkaan, sekä yhteistyöhön johtokunnan kanssa. Upseereilla on työntyytyväisyyden tutkimuksen häntäpäässä kommunikaatioverkko sekä organisaation sisäinen seurustelu ja tyytyväisyys kollegoihin.

7.3 Yhteenveto henkilöstön työmotivaatiosta

Suoritettujen tutkimusten tulokset olivat yllättäviä. Yllättävintä oli, että eniten oltiin tyytyväisiä organisaatioon ja sen politiikkaan, sekä se, että upseerit eivät olleet tyytyväisiä omiin kollegoihinsa.

Seuraavassa taulukossa on nähtävissä, minkälainen on Viron Merivoimissa työmotivaation yleinen taso.



Taulukko 11

1. työn edut, 2. työn tuoma arvostus ja kunnioitus, 3. mahdollisuus edetä uralla, 4. suhde esimieheen, 5. työn sisältö, 6. vastuu, 7. työn tulokset ja 8. kollegojen yhteenkuuluvuus (suhde kanssatyöntekijöihin)

Vuoden 2003 huhtikuussa luovuttiin Viron Puolustusvoimissa sotilashenkilöstä. Näissä ammattipaikoissa työskennelleet ihmiset joko lähetettiin tarpeidenmukaiseen koulutukseen, niin että anastettiin sotilaallinen edistys ja sen jälkeen vastaava sotilaallinen arvo tai irtisanouduttiin omasta tahdosta. Sen takia ei ollut yllätys, että kysymysten tuloksena motivoivat valtionvirkailijoita kaikkein eniten työn edut. Pääsyyksi on tässä useimmiten henkilöiden ansion jyrkkä putoaminen sen toimeenpanoon jälkeen. Isompaa ansiota ja erilaisia bonuksia haluaisivat myös aliupseerit ja upseerit.

Toiseksi työn edun jälkeen on merivoimissa kollegojen yhteenkuuluvuuden (suhde kanssatyöntekijöihin), koska merivoimat ovat aika säästävä organisaatio.

Kolmanneksi ja neljänneksi paikaksi on työn tuoma arvostus ja kunnioitus, kuin myös vastuu tehtyyn työhön, samassa on suhde esimieheen. Yksi syy voi olla, että johtokunta on siirtynyt yhdestä paikasta toiseen ja on tapahtunut iso vieraantuminen, se aiheuttaa enemmän erehdystä.

Vähienmotivoivaksi on koettu työn onnistuminen ja työn sisältö. Tässä on varmasti elimellinen usein vaihteleva käytäntö ja tavoitteet. Niin monet korkeammalta tulevat käskyt muuttuvat nopeasti, aiheuttavat tehdyn työn uusinnan tai sitten peruttamisen. Kaikkein vähiten motivoivaksi on koettu mahdollisuus edetä uralla. Yksi syy voi olla rakenteen struktuurimuutos, mikä toi mukana paljon muutoksia ja tähän ei ole vielä adaptoitu. (Ling 2003, 42–43.)

Suuri merkitys palvelus- ja työmotivaatioon puolustusvoimissa on erilaisilla palveluksen rajoituksilla. Lain mukaan esimerkiksi liiketoiminta, ammattiliiton kuuluminen sekä toisen työnantajan luona työskenteleminen ovat rajoitettuja. Palveluksessa oleva henkilö ei voi kuulua puolueisiin, eikä olla poliittisesti valittava henkilö. Palveluksessa olemisessa on myös paljon erilaisia etuja. Tästä johtuen on puolustusvoimissa rajoitettu karriääri- eli ylenemismahdollisuus (Ling 2003, 34).

Johtamistyyli, mitä käytetään Viron merivoimissa, on vähän erilainen kun muualla puolustusvoimissa. Merivoimien Esikunta pyrkii olemaan vaikuttamatta liikaa jokapäiväiseen työskentelyyn ja päätöksentekoon. Alaisille annetaan päämäärä ja katsaus asioista, mitä halutaan suorittaa. Se, miten tulos saavutetaan ja suoritetaan, on alayksiköiden päätettävissä. Valvonta ja tarkkailu ovat kyllä jatkuvia, mutta ei detailinen ja jokaista askelta tarkistava (Ling 2003, 37).

8. POHDINTA

Pohdinnassa tuon esille keskeisimmät tulokset omasta tutkimuksestani: Miten perustettiin Viron Merivoimat uudelleenitsenäistymisen jälkeen, millaiset mahdollisuudet henkilöstöllä on kehittää itseään ja missä, ja millainen on henkilöstön työmotivaatio ja työtyytyväisyys.

Viro itsenäistyi uudelleen vuoden 1991 elokuussa, jolloin alkoi myös itsenäisen valtion institutionaalinen perustaminen. Yksi valtion kehittämä institutionaalinen osapuoli oli Kaitsejõud (puolustusvoimat). Lähtötilanne ei ollut kovin helppo - piti aloittaa täysin alusta, koska puutteita oli kaikissa asioissa, mitä tarvittiin itsenäisten puolustusvoimien rakentamiseen. Eniten pulaa oli ihmisistä jotka halusivat osallistua uuden institutionaalisen voiman kehittämiseen, jotka rohkenisivat ottaa vastuuta uuden rakentamisesta.

Tarve upseereiden koulutukseen oli alkuvuosina suuri, koska koulutettu henkilöstö puuttui melkein kokonaan. Oli melko mahdotonta löytää ihmisiä, joilla olisi ollut työkokemusta merivoimista ja jotka olisivat olleet halukkaita aloittamaan työtä. Osittain vaikeudet johtuivat siitä, että vain vähäiset ihmiset uskoivat Viron merivoimien uudelleenperustamisen onnistumiseen.

Kaikkein oleellisimpana työvoimatarpeen suunnittelussa pidän periaatetta, että työvoimatarpeen kysynnän ja tarjonnan ennustamisessa sekä tasapainottamisessa tulee tukeutua ensi sijassa organisaation liiketoimintasuunnitelmaan. Liiketoimintasuunnitelma puolustusvoimille on sodanajan tehtävä. Toisena oleellisena tutkittavana kysymyksenä oli käsite uran suunnittelu. Uraa voi tarkastella yhdeltä puolelta ihmisten tosiasiallisena työalalla liikkumisena yhdestä toimipaikasta toiseen ja sen myötä seuraavana statuksen muuttumisena sekä toiselta puolelta ihmisen arvostusten, mieltymysten ja motivaation muutoksina. Uratavoitteena on yhdeltä puolelta ihmisen toiminnallisten ja ammatillisten ja toiselta puolelta organisaation tarpeista tulevien tavoitteiden täyttäminen.

Ura voidaan jakaa erilaisiksi tasoiksi. Esimerkiksi usein rajataan ura jakamalla se kolmeksi suuremmaksi etapiksi: uran varhainen,- keskimäinen ja – myöhäinen etappi. Koska urasuunnittelulla on tekemistä prosessin kanssa, minkä kuluessa yhdistyvät työpaikat sekä niiden väliset yhteydet ja tärkeimmät työalalla liikkumisreitit organisaatiossa, niin tällainen uran jakaminen etappeihin vastaa myös puolustusvoimien tarpeisiin. Urasuunnittelu on puolustusvoimille tarpeen siksi, että: - ollaan valmiina puolustusvoimien henkilöstötarpeen tyydyttämiseen tulevaisuudessa,

- tiedotetaan paremmin upseereiden uramahdollisuuksista organisaatiossa ja lisätään sillä heidän varmuuttaan tulevaisuuden suhteen, kuten myös motivoidaan heitä, - yhdistetään puolustusvoimien suunnitelmat upseereiden henkilökohtaisiin urasuunnitelmiin.

Puhuttaessa henkilösunnittelusta, ei saa ohittaa henkilöstön arviointia. Vaikka koko henkilöstön johtamisprosessi on yksi kokonaisuus, voi henkilösunnittelun ja arvioinnin suoraan keskenkään sitoa, sillä tulevaisuuden suunnittelu ilman olemassa olevan arviointia ei ole mahdollista.

Suurempana tutkimusteemana oli kuvata tilannetta Viron Merivoimien henkilöstön suunnittelussa ja tarkastella, millaisia toimintoja ja järjestelmiä käytetään muissa valtioissa puolustusvoimien henkilöstösunnittelutehtävissä. Tutkittavien valtioiden valinnassa lähdin siitä, että luotavassa katsauksessa olisi edustettuna sekä pieniä että suuria valtioita. Näin sain yleiskuvan sekä NATO- jäsenvaltion, että kansanvälisiin sotilaallisiin organisaatioihin liittymättömän valtion puolustusvoimien henkilöstösunnittelusta.

Tutustuneena eri valtioiden puolustusvoimissa käytössä oleviin upseereiden henkilöarviointien- ja palvelusurasuunnittelun järjestelmiin, voin väittää, että periaatteeltaan ne ovat samankaltaisia järjestelmiä. Kaikissa vertailuissa näytteissä on suunnittelun perustana upseerin kunnollinen arviointi ja kehityskeskustelu. Henkilöarvioinnit ovat keskenään verrattavissa niin rakenteeltaan kuin myös arvioitavien ilmaisimien osalta. Samaa voidaan sanoa myös kehityskeskustelun muodosta ja sisällöstä.

Huolimatta siitä, että vertailtujen valtioiden käytössä olevat järjestelmät ovat samankaltaisia, esiintyy niissä myös monia erilaisuuksia. Yksi suurimmista eroista on se tilanne, että henkilöarvioinnit ja suunnittelut eivät koske kaikkia upseereita, vaan ne vaihtelevat upseereiden iästä ja tehtävästä riippuen. Tämä yksityiskohta kytkeytyy tiiviisti teoriaan, että urassa voidaan erottaa erilaisia tasoja ja uran

alkuvaiheessa suunnittelu ei vaikuta riittävän tehokkaasti, sillä upseeri on vasta kehittymässä.

Suoritetun työmotivaatio- ja tyytyväisyystutkimuksen tulokset olivat yllättäviä. Yllättävintä oli, että eniten oltiin tyytyväisiä organisaatioon ja sen politiikkaan, sekä se, että upseerit eivät olleet tyytyväisiä omiin kollegoihinsa. Vuoden 2003 huhtikuussa luovuttiin Viron Puolustusvoimissa sotilashenkilöistä. Sotilashenkilöinä työskennelleet ihmiset joko lähetettiin tarpeenmukaiseen koulutukseen, niin että anastettiin sotilaallinen edistys ja sen jälkeen vastaava sotilaallinen arvo tai irtisanouduttiin omasta tahdosta. Sen takia ei ollut yllätys, että kysymysten tuloksena motivoivat valtionvirkailijoita kaikkein eniten työn edut. Pääsyyksi on tässä useimmiten henkilöiden ansion jyrkkä putoaminen sen toimeenpanoon jälkeen.

Mielestäni yksilö on aktiivinen, kun hänen toiminnallaan on jokin tavoite ja hän reagoi asioihin ajattelullaan tai käyttäytymisellään. Yksilö on aktiivinen silloinkin, kun hän tekee työtä vain rahan vuoksi, sillä hänellä on konkreettinen tavoite esimerkiksi hankkia rahaa elämiseen. Jokainen yksilö luo oman ainutkertaisen maailmansa, antaa asioille merkityksiä ja tekee tulkintoja niiden pohjalta. Ihmisellä on henkisen kasvun ja kehittymisen luontainen tarve sekä halu toimia ja olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa.

Yksilö asettaa itselleen tavoitteita ja hänen toimintansa on tulevaisuuteen suuntautunutta. Motivaatiossa on kyse juuri siitä, että yksilö asettaa itselleen tavoitteita tulevaisuuteen ja pyrkii toteuttamaan ne. Oman toiminnan tuloksellisuus motivoi yksilöä. Yksilön mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön parantaa yleensä työmotivaatiota. Mitä paremmin toiminta vastaa yksilön tavoitetasoa eli toiminnan toivottuja seurauksia, sitä palkitsevampi se on yksilön kannalta. Esimerkiksi oman työn näkeminen kokonaisuudessaan lisää yleensä motivaatiota tehdä työtä, sillä valmis "tuote" on tavallaan palkinto omasta toiminnasta. Jos yksilö joutuu vain toteuttamaan muiden asettamia päämääriä ja tavoitteita toiminta ei todennäköisesti motivoi eikä tyydytä tekijäänsä. Motivaatiossa

on tavallaan kysymys siis autonomiasta, tavoitteiden asettamisesta ja niihin pyrkimisestä.

Työn motivaatio ja tyytyväisyys organisaatiossa on yksi tärkein tekijä, mikä määrittää organisaatiossa etenemisen ja työvoimaisuuden. Menestyksenä ei ole enää pelkästään johtokunnan tyytyväisyys, vaan ennen kaikkea työntekijän tyytyväisyys. Johtaja joka edellyttää työntekijöiltä, että he tekisivät hyvää työtä ja näin ollen antaa heille runsaasti vastuuta ja vapautta omien päätöksiensä suorittamiseen, voi olla varma, että hänen alaisensa käyttäytyvät juuri odotetulla tavalla. Alainen, joka tuntee itsensä organisaatiossa tärkeänä, antaa myös organisaatiolle arvokkaan panoksen isompaan omistukseen.

Tulosten pohjalta voisi sanoa, että ei ole olemassa vain yhtä motivaatioon vaikuttavaa tekijää, vaan että motivaatio on monien tekijöiden summa. Selvimmin motivaatioon näytti vaikuttavan autonomisuus työssä, työtehtävien monipuolisuus ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön. Toisin sanoen työntekijän tulisi saada asettaa tavoitteet työlleen mahdollisimman pitkälti itse. Jos muut asettavat tavoitteet, niihin pyrkiminen ei ehkä tunnu niin mielekkäältä, kuin jos tavoitteet on asetettu itse ja työntekijä haluaa todella pyrkiä niihin.

LÄHTEET

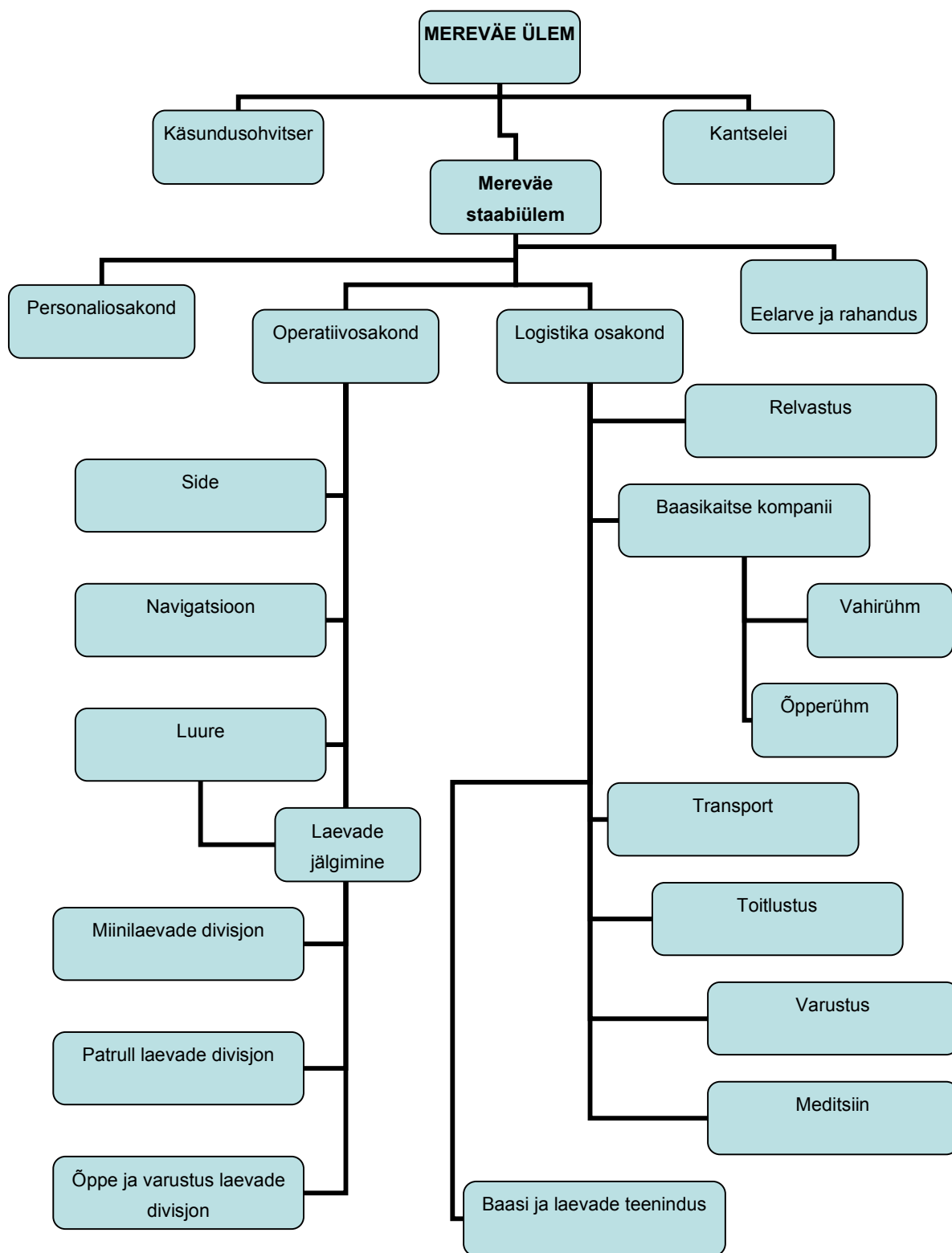
- Aarnio, H ; Helakorpi, S ; Luopajarvi, T. 1991. Ammattipedagogiikka. WSOY
 Ammatillinen kasvu, <http://herkules.oulu.fi/isbn9514271637/html/x92.html> 19.4.2006
- Argyris, C. 1964. Integrating the Individual and the Organization: New York.
- Arkisto käskiri nro. M-K-12/23 31.1.1996
- Arkisto materiaalia. Turvaluokiteltu materiaalia.
- Atesteerimise blankett. Rootsi Kuningriigi ohvitseri atesteerimise blankett, M7102-384290-2
- Auswahlverfahren. Auswahlverfahren für die Beförderung/Einweisung von Offizieren. Verteiler. Der Bundesminister der Verteidigung. Bonn 1991
- Berlew, D.E.&Hall, D.T. 1966. The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Experience. Administrative Science Quarterly.
- Bestimmungen. Bestimmungen über die Beurteilungen der Soldaten der Bundeswehr.
- Bundeswehr. Henkilöstökeskustelut Bundeswehrin kanssa 1997-1999
- Tambets, P. Henkilökeskustelut Bundeswehrin kanssa 1997-1999
- Cohen, L. & Manoin, L. 1989. Research Methods in Education. Third Edition. London and New York: Rutledge.
- Elionin personaaliosasto. 2004. Elionin motivoimisen perusteet. Tallinn.
- Haastattelu, Suomi. Suomessa oppineet upseereiden vastaukset kyselyihin.
- Haastattelu, Ruotsi. Ruotsissa oppineet upseereiden vastaukset kyselyihin.
- Haastattelu, Saksa. Ruotsissa oppineet upseereiden vastaukset kyselyihin.
- Hall, D.T. & Goodale, J.G. 1986. Human Resource Management. Strategy, design and implementation. London: Scott, Foresman and Company
- Hall, D.T. & Nougaim, K. 1968. An Examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting. Organizational Behavior and Human Performance.
- Hall, D.T. 1971. A Theoretical Model of Career Sub identity Development in Organizational Settings. Organizational Behavior and Human
- Hall, D.T. 1976. Careers in Organizations. Santa Monica
- Helakorpi, S. 1992. Ammattikasvatus. Juva: WSOY,

- Henkura. http://www.verkkouutiset.fi/arkisto/Arkisto_2000/7.huhtikuu/army1400.htm
3.11.2006
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita Jyväskylä:
Gummerus kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. Yliopistopaino: Helsinki.
[Http://www.mil.fi/merivoimat/esikunta/upseeriksi_lisatietoja.dsp](http://www.mil.fi/merivoimat/esikunta/upseeriksi_lisatietoja.dsp)
- Internet, personal. <http://personal.inet.fi/koti/vexom/org.htm>
- Mäesalu, K. 1995 "Virolaisten kadettien opiskelujen odotukset ja tavoitteet Suomeen
Maanpuolustuskorkeakoulussa vuonna 1995".
- Kelder, K. 2005, haastattelu 2.6.2005
- Kergand, A. 2001. Ulkomailla annettu upseerikoulutus ja sen vaikutus Viron
Puolustusvoimien kehittymiseen vuosina 1991- 1999
- Kivinen, O. 1989. Koulutuksen rajat ja rakenteet. Hanki ja Jää. Juva: WSOY:n
graafiset laitokset.
- Korhonen, M. 2001. Ongelmaperustainen oppiminen tietojen, tietojen ja käytännön
valmiuksien tuottajana. Hämeen ammattikorkeakoulu. Saarijärven Offset OY
- Käskkiri nr. 555 p1, 1998. Ohvitseride teenistuskäigu planeerimise juhend.
Kinnitatud kaitsevæe juhataja poolt 4.11.1998
- Lampinen, L. 1991. Ammatti ja koulutus. Saarijärven Offset Ky
- Lehtonen, V.M. 2005. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa.
Helsinki.
- Leit, R. 2005, haastattelu 28.6.2005
- Ling, K. 2003. Töömotivatsioon ja töörahulolu Eesti Mereväes. Tallinna
Tehnikaülikool.
- Menetelmät: Metodix: www.metodix.com 3.3.2006
- Mereväe ülema käskkiri nr.349, 26.11.1995
- Mereväe ülema käskkiri nr.349, 26.11.1995
- Metsämuuronen, J., 1995. Harrastukset ja omaehtoinen oppiminen. Helsinki.
- Moinanen, R. 1999. Oppiva Organisaatio
<http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st19993/09.pdf>
- Morse, J. 1994. Critical Issues in Qualitative Research Methods. SAGE Publications.

- Morse, J. & Field, P. 1995. Qualitative Research Methods for Health Professionals. Second Edition. SAGE Publications.
- Ojanen, S. 1993. Ammatilaiseksi tuleminen opettajan koulutuksessa. WSOY.
- Paukku, R. 1991. Ammatti ja koulutus. Saarijärven Offset Ky
- Peltonen, M. 1990. Johtamistaito. Suomen reserviupseeriliitto R.Y. Helsinki 1990
- Puurula, A., Kevätsalo, K., Mäntsälä, A. J. Oppivaksi organisaatioksi. Opetushallituksen julkaisusarjassa 1997-98.
- Pääesikunta henkilöstöosasto. Puolustusvoimien henkilöstön henkilö- ja urasuunnittelu, 23.12.1999
- Pääesikunta. 1989. PEkoul-os PAK 1 :5.1.1. Varusmiesten palvelusmotivaation kehittäminen. Saapumiserästä II/90 alkaen.
- Ruohotie, P. 1990. Ammatillinen kasvu työelämässä. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos. Hämeenlinna 1993
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestymiseen. Helsinki: Oy Edita Ab Reading, Mass.: Addison - Wesley.
- Schein, E.H. 1978. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs.
- Tambets, P. 2000. Viron puolustusvoimien henkilöstösuunnittelu ja sen kehittäminen TLL, materiaalia. Viron Puolustusvoimien materiaalia
- Tanttu, S. 2003. Kadetin ammatillinen kasvu 2000-luvun alun muuttuvassa upseerikoulutuksessa. MPKK
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjanpää Oy
- Vihanto, M., 2004. Opiskelussa tarvitaan sisäistä motivaatiota. Mercurius, 4/2004. Turun kauppakorkeakoulu.
- Väisänen, J. "Virolaisten kadettien opinnot Suomessa"
- Överbefälhavaren, 1992. Överbefälhavarens föreskrifter och almäna råd för personaltjänsten 1992/93. Stockholm

LIITTEET

Liite 1



Liite 2

