

Eeva Kerajärvi

PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAJAKOULUTUS JA TYÖELÄMÄN  
HENKILÖVALINNAT

Liiketalouden koulutusohjelma  
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen  
2013

PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTAJAKOULUTUS JA TYÖELÄMÄN  
HENKILÖVALINNAT

Kerajärvi, Eeva  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2013  
Ohjaaja: Heinonen, Eila  
Sivumäärä: 54  
Liitteitä: 1

Asiasanat: varusmiespalvelus, johtajakoulutus, rekrytointi, henkilövalinnat

---

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää puolustusvoimien johtajakoulutuksen vaikutusta työelämän rekrytointiprosesseissa ja henkilövalinnoissa. Tutkimuksen haastatteluosuuden muodostivat henkilöstöhallinnon tehtävissä työskentelevät ja rekrytoinnissa aktiivisesti mukana olevat yrityksen edustajat.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tutkitaan johtajuutta yleisellä tasolla, varusmiespalvelusta ja johtajakoulutusta, sekä työelämän rekrytointiprosessia ja henkilövalintaan vaikuttavia tekijöitä. Työn tärkeimmät aiheet olivat varusmiespalveluksen johtajakoulutus ja rekrytointiprosessin henkilövalinnat.

Tutkimukseen käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimukseen haastateltiin neljän eri keskisuuren/suuren yrityksen henkilöstöpuolen edustajaa. Haastattelut toteutettiin 22.- 24.4 Uudessakaupungissa. Vastaukset olivat monipuolisia ja niiden avulla pystyttiin vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin.

Tutkimus osoitti, ettei varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen suorittaminen anna etua työelämän henkilövalintoihin. Koulutus, työkokemus ja muu pätevyys ovat tärkeimmät valintaan vaikuttavat tekijät. Tärkeänä pidetään, että varusmiespalvelus on suoritettu tai sen suorittamattomuuteen on hyvä syy. Puolustusvoimien johtajakoulutusta arvostetaan kuitenkin yleisesti. Johtajakoulutuksen suorittaminen nähdään positiivisena asiana. Tulosten perusteella kaikki haastateltavat voisivat kannustaa omia lapsiaan ja nuoria hakeutumaan varusmiespalveluksen johtajakoulutukseen.

# DEFENCE FORCES LEADERSHIP EDUCATION AND BUSINESS WORLDS EMPLOYEE CHOICES

Kerajärvi, Eeva  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business administration  
May 2013  
Supervisor: Heinonen, Eila  
Number of pages: 54  
Appendices: 1

Keywords: military service, military leadership, recruitment, employee choices

---

The purpose of this thesis was to examine the Defence forces leadership education and the affect of the leadership education to business world recruitment processes and employee choices.

Leadership, military service and military leadership, business world recruitment and employee choices are examined in the theoretical part of this thesis. The most important subjects are military leadership and employee choices in recruitment.

The research method used in this thesis was qualitative. Four persons working in human resource management or in recruiting were interviewed in Uusikaupunki 22. – 24.4.2013. The answers were versatile and they answered to the defined goals of this thesis.

This thesis showed that military leadership does not give any advantage in business world recruitment process and employee choices. The most important things affecting to the final employee choice are education, working experience and other competences. Though it is important that military service is accomplished or there is a good reason why it is not. The defence forces leadership education is appreciated in general. Accomplishing the military leadership is a positive thing. Every person interviewed in this thesis could encourage their children and youth to apply to military leadership education.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	JOHTAMISTYÖ.....	7
2.1	Johtamisteorioita ja -malleja.....	7
2.2	Mitä on johtajuus? .....	7
2.3	Millainen on hyvä johtaja? .....	10
2.4	Johtamiskoulutus ja -kokemus.....	12
3	VARUSMIESPALVELUKSEN JOHTAJAKOULUTUS.....	13
3.1	Syväjohtaminen .....	13
3.2	Syväjohtamisen kulmakivet.....	15
3.3	Varusmiespalvelus .....	18
3.4	Naisten vapaaehtoinen asepalvelus.....	19
3.5	Aliupseerikoulu.....	22
3.6	Reserviupseerikurssi .....	24
4	REKRYTOINTI TYÖELÄMÄSSÄ .....	24
4.1	Rekrytointiprosessi .....	24
4.2	Esikarsinta.....	25
4.3	Hakemukset .....	26
4.4	Työhaastattelu.....	27
4.4.1	Strukturoitu haastattelu .....	28
4.4.2	Strukturoimaton haastattelu .....	28
4.4.3	Yhdistelmähaastattelu .....	29
4.5	Mihin haastatteliija kiinnittää huomiota?.....	30
4.6	Muut arviointimenetelmät.....	30
4.6.1	Psykologiset testit.....	31
4.6.2	Kyselypohjaiset testit .....	32
4.6.3	Työskentelytyylitestit.....	32
4.7	Valintaan vaikuttavat tekijät .....	32
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS.....	34
5.1	Viitekehys .....	34
5.2	Tutkimusongelma ja aiheen rajausta .....	35
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	36
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	36
6.2	Aineiston keruu.....	36
6.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	37
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	38

7.1 Taustatiedot.....	38
7.2 Työelämän henkilövalinnat.....	39
7.2.1 Työhakemus ja CV.....	39
7.2.2 Haastatteluun kutsuttavien valintaperusteet.....	40
7.2.3 Lopulliseen valintaan vaikuttavat tekijät.....	40
7.3 Varusmiespalvelus ja johtajakoulutus .....	42
7.3.1 Varusmiespalveluksen suorittamisen vaikutus miehillä .....	42
7.3.2 Naisten vapaaehtoisen varusmiespalveluksen suorittaminen.....	44
7.3.3 Varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen sisältö .....	44
7.3.4 Varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen arvostus ja hyödyllisyys .....	45
7.3.5 Johtajakoulutuksessa opitut taidot ja hyöty työelämässä. ....	46
7.3.6 Johtajakoulutuksen vaikutus rekrytointiprosessissa.....	47
7.3.7 Johtajakoulutuksen vaikutus työympäristössä. ....	47
7.3.8 Millainen on hyvä johtaja?.....	49
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	50
8.1 Johtopäätökset.....	50
8.2 Pohdinta .....	52
LÄHTEET.....	54
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tarkastelen tässä opinnäytetyössäni Puolustusvoimien varusmiespalveluksen johtajakoulutusta. Toinen tarkastelemani asia on rekrytointiprosessi ja varsinkin esikarsintaan sekä lopulliseen valintapäätökseen vaikuttavat asiat. Pysin liittämään nämä kaksi eri aihetta toisiinsa kysymällä työelämän edustajilta, onko varusmiespalveluksen johtajakoulutuksella mitään vaikutusta rekrytointitilanteessa henkilövalintaan. Tässä työssä tutkitaan Puolustusvoimien johtajakoulutusta työelämässä ja vaikuttaako käyty johtajakoulutus rekrytointipäätöksiin. Kiinnostukseni tätä aihetta kohtaan johtuu siitä, että olen itse suorittanut naisten vapaaehtoisen asepalveluksen vuonna 2008 Porin prikaatissa. Aihe myös liittyy läheisesti henkilöstöhallintaan, mihin olen suuntautunut.

Tälle opinnäytetyölle ei ole tilaajaa, mutta toivoisin voivani kannustaa nuoria hakeutumaan varusmiespalveluksen johtajakoulutukseen ja myös suorittamaan varusmiespalveluksen loppuun. Siviilipalvelukseen hakeutuvien määrä nousee jatkuvasti ja yhä useammat keskeyttävät asepalveluksensa. Tämän tutkimuksen avulla nuoria voitaisiin motivoida varusmiespalveluksen suorittamiseen ja johtajakoulutukseen hakeutumiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Puolustusvoimien johtajakoulutusta ja saada jonkinlaista näkemystä, onko sillä merkitystä työelämän henkilövalinnoissa. Tarkoitus on myös tutkia mitkä tekijät vaikuttavat siihen, arvostetaanko Puolustusvoimien johtajakoulutusta vai ei. Työtä on rajattu siten, että molempiin sukupuoliin kiinnitetään yhtäläisesti huomiota. En siis keskity erityisesti naisten suorittamaan asepalvelukseen ja sen arvostukseen, vaan arvioin molempia sukupuolia.

## 2 JOHTAMISTYÖ

### 2.1 Johtamisteorioita ja -malleja

Tarkastellaan tässä lyhyesti johtamistyötä yleisellä tasolla. Sydänmaanlakan mukaan seuraavat kymmenen tyyliä ovat olleet viime vuosisadan suosituimmat ja käytetyimmät lähestymistavat johtamiseen:

- Klassiset lähestymistavat
- Piirreteoriat
- Johtamistyyli- ja lähestymistavat
- Tilannejohtaminen
- Tavoitejohtaminen
- Transformationaalinen johtaminen
- Tiimijohtaminen
- Psykodynaamiset lähestymistavat
- Arvojohtaminen ja eettinen johtajuus
- Itsensä johtaminen

(Sydänmaanlakka 2004, 26)

Tässä tutkimuksessa ei perehdytä eri johtamismalleihin sen tarkemmin. Nyky-yhteiskunnassa yksilön johtamista, eettistä johtajuutta ja arvojohtamista painotetaan entistä enemmän. Perinteiset johtamistyyliet eivät enää toimi, sillä ihmisen yksilöllisyyteen ja hyvinvointiin on alettu kiinnittämään huomiota. Työn ei ole enää tarkoitus vain antaa elatusta tekijälleen, vaan työn sisällön tulisi myös antaa jotain tekijälleen.

### 2.2 Mitä on johtajuus?

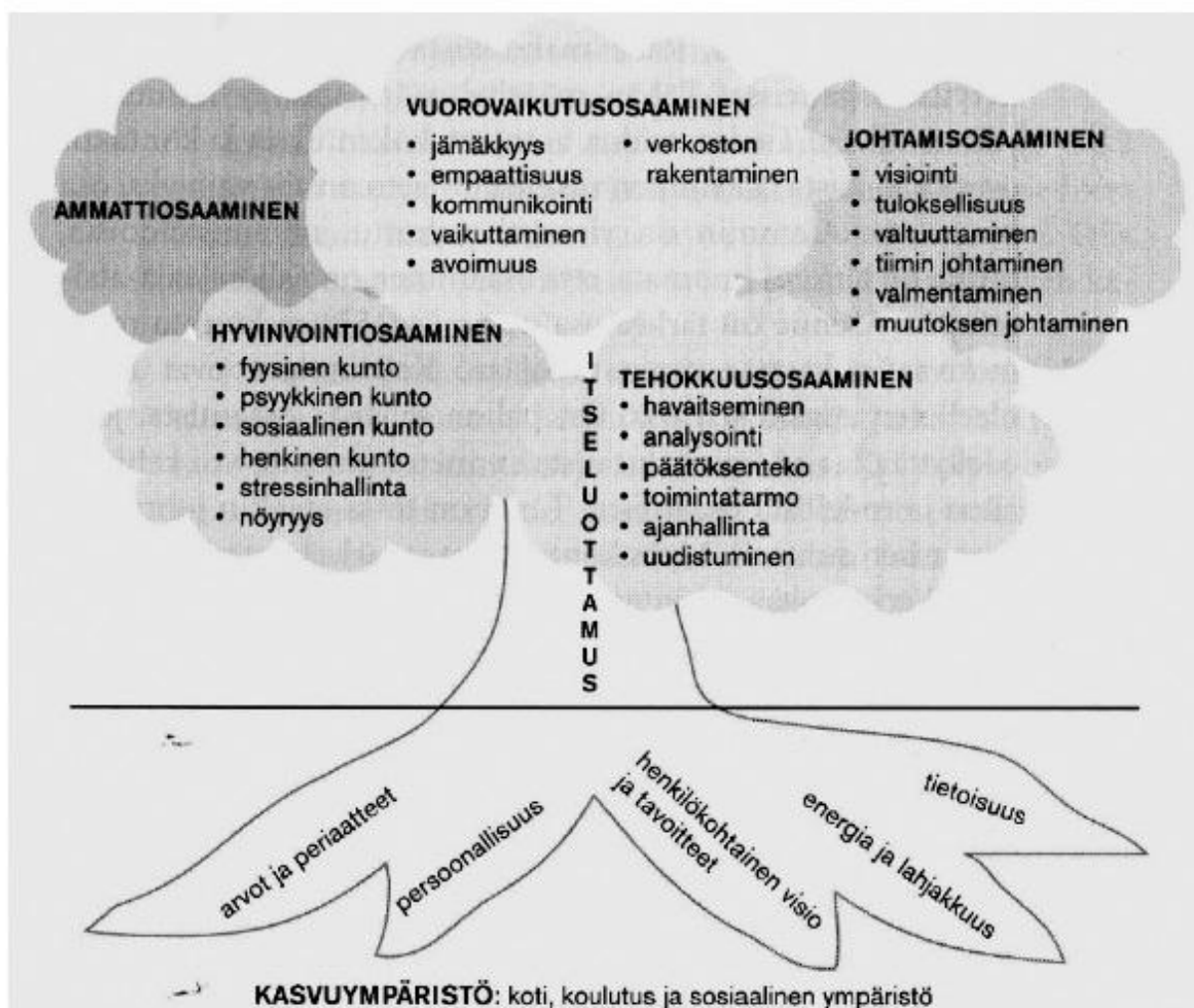
Johtajuuden määrittely ei ole helppoa. Erilaisia johtamisteorioita ja määritelmiä on olemassa monia, mutta on vaikeaa löytää yhtä tutkijoiden laajalti hyväksymää teoriaa. On tärkeää tutkia johtajuutta, jotta sitä voidaan ymmärtää paremmin. Johtajuuden määrittelemistä vaikeuttaa se, että johtajuutta esiintyy monessa eri muodossa. Sy-

dänmaanlakan (2004, 105 – 107) mukaan johtajuutta voidaan nähdä esimerkiksi seuraavissa eri muodoissa:

- suurmies- tai suurnaisteoriana
- vallankäyttönä (totellaan esimiestä)
- tavoitteiden määrittelynä ja saavuttamisena
- asioiden johtamisena
- vaikutusvaltana
- muutosprosessina
- luonteenpiirteenä
- palveluna
- tien ja vision näyttämisenä
- opettamisena ja kouluttamisena

Johtajuuden eri muodoista johtuen on haastavaa määritellä yleistä johtamistyyliä, joka toimisi kaikilla eri toimialoilla. Johtaminen nähdään kuitenkin toimenpiteenä, joka sisältää samoja vakioelementtejä. Johtamisen tarkoitus on vaikuttaa toisiin ihmisiin ja saada asiat toimimaan halutulla ja tehokkaalla tavalla. Yhteinen tavoite pyritään saavuttamaan tehokkaammin johtajuuden avulla. (Sydänmaanlakka 2004, 106.) Sydänmaanlakka (2004, 114) on tutkinut älykästä johtajuutta ja uskoo johtajuuden muuttuneen älykkäämmäksi. Nykyinen yhteiskunta tarvitsee erilaisia johtajia, kuin esimerkiksi entisajan tehdastyöläiset. Johtamista on tutkittava uudella ja luovalla tavalla. Älykkään johtajuuden taustana toimii periaate, jonka mukaan ihminen on nähtävä kokonaisuutena. Työntekijä ei ole vaan yksi ratas työkoneessa, vaan työntekijä on nähtävä fyysisen, emotionaalisen, rationaalisen ja henkisen puolen omaavana kokonaisuutena. Johtajan tulee osata huomioida työntekijöiden tarpeet ja saada motivoitua työntekijät suoriutumaan hyvin tehtävistään. Sydänmaanlakan mukaan älykäs johtajuus perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskuvaan. (Sydänmaanlakka 2004, 114 – 115.)

Alla oleva kuva on johtajuuden osaamispuu, joka johdattelee seuraavaan osioon. Kuvio osoittaa hyvin kuinka moninaista johtaminen on ja kuinka monta eri osa-alueita siihen kuuluu. Ammatillisen pätevyyden ja osaamisen lisäksi johtajan on omattava hyvät vuorovaikutustaidot. Johtajan on kyettävä lisäämään tehokkuutta unohtamatta kuitenkaan hyvinvointia. Itseluottamus näyttelee hyvässä johtajassa suurta osaa. Kaikkiin osa-alueisiin tulee kiinnittää yhtäläisesti huomiota ja vahvistaa heikoimpia, jotta osa-alueet toimisivat tasa-painossa keskenään ja toisiaan vahvistaven. Johtamispuun oksat kuvaavat johtajan tekemistä ja toimia, juuret taas kuvaavat johtajan persoonaa. Juuret muodostuvat johtajan henkilökohtaisista arvoista ja persoonasta. Erilaiset kasvuympäristöt antavat vaikutteita johtamispuulle. Näitä ovat esimerkiksi koti, sosiaalinen ympäristö ja koulutus. (Sydänmaanlakka 2004, 148 - 149.)



Kuva 1. Johtamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149.)

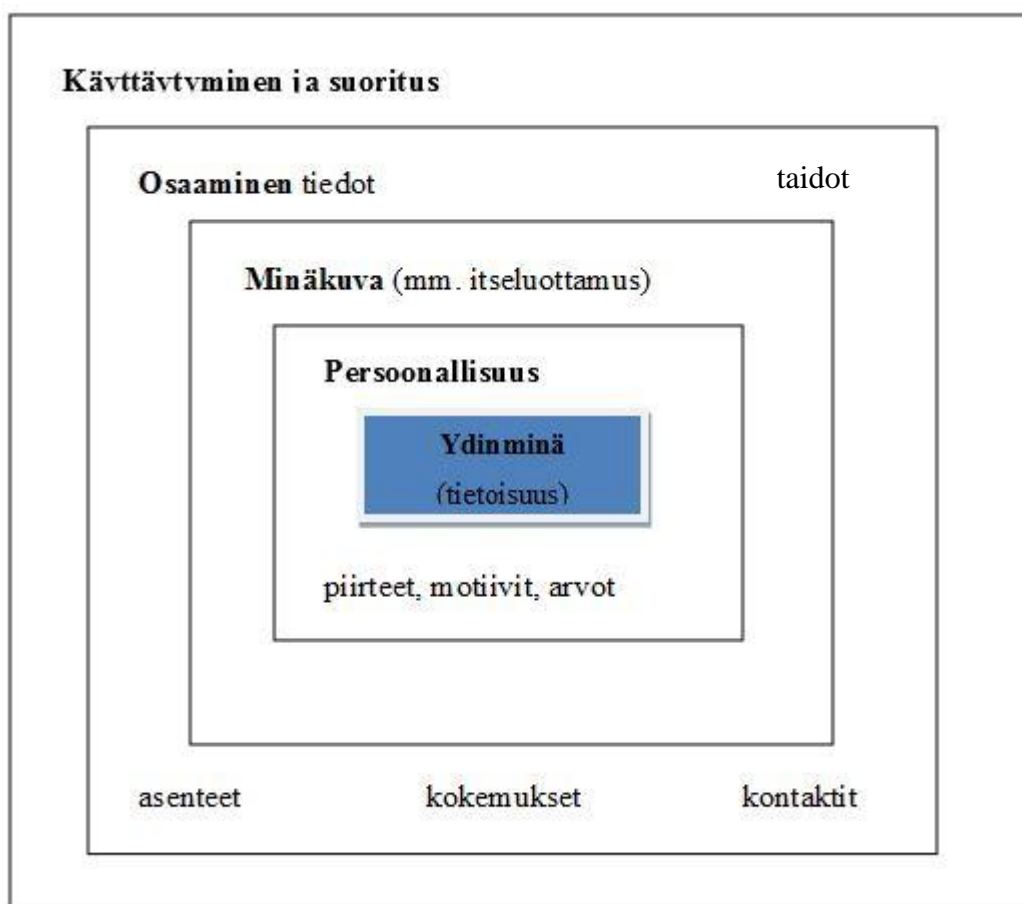
### 2.3 Millainen on hyvä johtaja?

Kaikki hakevat hyvää tyyppiä. Jokaisella meistä on mielikuva hyvästä johtajasta ja hyvän johtajan ominaisuuksista. Mielikuva hyvästä johtajasta muodostuu omien arvojen ja maailmankatsomuksen perusteella. Vaahtio on tutkinut väitöskirjassaan hyvänä pidetyn johtajan ominaisuuksia. Hyvää johtajaa kuvaillaan iloiseksi, positiiviseksi, joustavaksi, motivoituneeksi, luotettavaksi, yhteistyökykyiseksi, omaloitteiseksi, vastuulliseksi, sopeutuvaksi, ulospäinsuuntautuneeksi, yleisfiksiksi, reippaaksi, ahkeraksi, ystävälliseksi, omaa työtään arvostavalle ja päätöksentekoon kykeneväksi. Lista jatkuu vielä pidemmälle ja selvää varmasti on, ettei kukaan voi täyttää kaikkia vaatimuksia. Tästä syystä on mietittävä millaista johtajaa ja henkilöä yritykseen haetaan, mitkä ovat ne arvot ja ominaisuudet mitä johtajalta halutaan. (Vaahtio 2005, 63 – 69.)

Hyvä johtaja käyttäytyy alaisiaan kohtaan kannustavasti ja tasapuolisesti. Hyvä johtaja tukee alaisiaan, on kannustava, kehittyvä, innovatiivinen, palkitseva ja tunnistaa alaistensa tarpeet ja täyttää ne mahdollisuuksien mukaan. Hyvä johtaja osaa ratkaista ongelmatilanteet ja johtaa vaikeassakin tilanteessa. Nämä keinot luovat hyvän vuorovaikutussuhteen ja luottamuksen alaisiin. (Yukl, 2006, 94 – 115.)

Sydänmaanlakan mukaan hyvään johtajuuteen liittyy aina tiettyjä piirteitä ja arvoja. Hyvä johtajuus on aina moraalista ja eettistä toimintaa. Ollakseen hyvä johtaja, on tunnettava omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Ennen kun voi johtaa toisia, on osattava johtaa itseään. Johtajan omat arvot ja eettisyys luovat perustan johtajuudelle. Näitä arvoja ovat esimerkiksi: reiluus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, luottamus ja kohtuullisuus. Hyvät johtajat kulkevat kohti yhteisiä päämääriä vakaasti ja edustavat luottamusta sekä pysyvyyden tunnetta. Sydänmaanlakan haastattelemien johtajien mukaan johtajan tärkeimmät arvot ovat: yksilön kunnioitus, oikeudenmukaisuus, tuloksellisuus, vastuullisuus ja esimerkkinä oleminen. Perusarvot opitaan usein jo lapsuudenkodista ja aikaisesta kasvuympäristöstä. Arvojohtajuutta on nostettu jatkuvasti enemmän esille ja arvojohtajuus koetaan hyväksi johtajuudeksi. (Sydänmaanlakka 2004, 162 – 165.)

Hyvä johtaja on oma aito itsensä. Usein luullaan, että johtajat ovat erittäin ulospäin-suuntautuneita, mutta todellisuudessa monet johtajat pitävät itseään lievästi enemmän sisäänpäin-suuntautuneina. Hyvä johtaja osaa johtaa myös taustalta, eikä tarvitse olla koko ajan äänessä tai huomion keskipisteenä. Hyvän johtajan persoonallisuuteen liitetään tiettyjä piirteitä. Useimmiten mainitut hyvän johtajan piirteet ovat: päättäväisyys, sosiaalisuus, luotettavuus, innostavuus ja nöyryys. Kukaan ei voi olla heti täydellinen johtaja. Johtajaksi täytyy opetella, mutta tietyistä luonteenpiirteistä on hyötyä matkan varrella. Johtajan on oltava hyvin tietoinen omasta itsestään. Hyvä johtaja osaa tutkailla itseään ja sisintään kriittisestikin. Johtajan tulisi osata analysoida itseään viidellä eri tasolla. Tasoja ovat: käyttäytymisen, osaamisen, minäkuvan, opitun minän ja ydinminän taso. Alla olevassa kuvassa näkyy arvioinnin eri tasot. (Sydänmaanlakka 2004, 165 – 167.)



Kuva 2. Persoonallisuuden ja osaamisen suhde. (Sydänmaanlakka 2004, 167.)

## 2.4 Johtamiskoulutus ja -kokemus

Kenestä sitten voi tulla johtaja? Useat teoreetikot ovat todenneet, että johtajaksi ei synnytä, vaan kasvetaan kokemusten ja jatkuvan oppimisen kautta. Mistä oppia voi saada? Johtajaksi kasvaa pikkuhiljaa ja tärkeää osaa johtajana kasvamisessa näyttelee johtajan oma persoona ja itsetuntemus. Erilaisia johtamiskursseja ja -koulutuksia järjestetään paljon. Esimerkiksi varusmiespalveluksen johtajakoulutusta on perinteisesti arvostettu yhtenä johtajakoulutuksena. Jari Sarasvuo toteaa kuitenkin Taloussanomien artikkelissa, ettei armeija tee johtajia. Sarasvuon mukaan johtajuudessa on kyse niin suuresta asiasta, että ihminen on tarpeeksi kypsä ymmärtääkseen johtajuuden sisintä vasta noin nelissäkymmenissä. Armeijassa opitaan Sarasvuon mukaan junailemaan ja järjestelemään asioita, ei johtamaan. Syy siihen, ettei Sarasvuon mielestä armeijassa esiinny oikeaa johtamista johtuu siitä, ettei asioiden tekemiselle anneta perusteita. Hyvän johtajan määrittää se, että hän saa alaiset tekemään työnsä mahdollisimman hyvin, ilman että työnteko tuntuu turhalta ja perusteettomalta. (Taloussanomien www-sivut, 2013.)

Toinen, Helsingin sanomissa esitetty artikkeli kertoo väitöskirjasta, johon haastateltiin suomalaisia toimitusjohtajia. Heiltä kysyttiin muun muassa, kuinka hyvänä he ovat kokeneet varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen, onko siitä ollut hyötyä ja miten johtajaksi kasvaa. Suurin osa toimitusjohtajista ei maininnut mitään johtamiskirjoista, -metodeista tai johtamiskoulutuksista. Vastaus oli selkeä; johtajaksi oppii kokemusten kautta ja ne ovat arvokkaimpia johtajaksi kasvamisen matkalla. Monet toimitusjohtajista olivat saaneet armeija-aikanaan johtajakoulutusta, mutta kokivat että puolustusvoimilla on vain taito erottaa joukosta johtamistaitoisia ihmisiä, ei koulutaa valmiita johtajia. Toimitusjohtajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että johtamistaitoiset ihmiset tulisi löytää jo heti ensimmäisen työpaikan aikana, jotta henkilöstä ehditään kasvattaa ja kouluttaa tulevaisuuden hyvä johtaja. (Helsingin Sanomien www-sivut, 2013.)

Ylen www-sivuilla ennustetaan, että varusmiespalveluksen suorittamisen merkitys työpaikan haussa vähenee tulevaisuudessa. Käytyä varusmiespalvelusta harvoin vaaditaan, mutta suoritettulla varusmiespalveluksella voi kuitenkin olla merkityssä joillekin työnantajille. Erityisesti vanhempi ikäpolvi arvostaa käytyä varusmiespalvelusta.

Varsinkin sotien jälkeisille sukupolville varusmiespalvelus on suuressa arvossa. Lappeenrannan teknillisen yliopiston professori Pia Heilmanin mukaan varusmiespalveluksen arvostuksen lasku johtuu siitä, että sodista alkaa olla jo pitkä aika ja rekrytoivat henkilöt ovat nuorentuneet. Heilmanin mukaan keskeytetty tai suorittamaton varusmiespalvelus kuitenkin herättää epäilystä työnantajassa. Työnantaja voi kuvitella, että työtä hakeva henkilö on jyrkkä mielipiteissään tai aikaansaamaton. Eniten varusmiespalveluksen käyneistä arvostetaan reserviupseerikoulun suorittaneita. Reserviupseerikoulun suorittaneita pidetään vastuullisina ja ahkerina. Reserviupseerikoulun suorittaneet ovat osoittaneet olevansa valmiita ja halukkaita toimimaan esimiehenä ja kantamaan vastuunsa ryhmästä ja päätöksistään. Reserviupseerikoulun suorittavia motivoidaan hyvällä johtajakoulutuksella ja upseerioppilailta onkin aina ollut kova usko reserviupseerikoulun tuottamaan hyötyyn. Monet upseerioppilaat uskovat suoritettuna reserviupseerikoulun olevan hyvä valtti työnhaussa. (Ylen www-sivut, 2013.)

Käsittääkseni Nissisen ajatukset syväjohtamisesta eivät eroa huomattavasti Sydänmaanlakan esittämistä johtamisajatuksista. Molempien perussanoma on, että johtajaksi ei synnytä, vaan kasvetaan. Johtajan tulee kehittää itseään jatkuvasti ja olla tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Molempien mukaan tämä edellyttää tiettyjä ominaisuuksia johtajalta. Tärkeintä johtamisessa kummankin mukaan on se, että alaiset kohdataan yksilöinä, ei massana.

### 3 VARUSMIESPALVELUKSEN JOHTAJAKOULUTUS

#### 3.1 Syväjohtaminen

Varusmiespalveluksen johtajakoulutus perustuu pitkälti everstiluutnantti ja kasvatus-tieteen tohtori Vesa Nissisen syväjohtamisen oppiin. Syväjohtamisen nimi tulee siitä, että ihmisten johtaminen ja syvällinen oppiminen on yhdistetty Nissisen järjestelmäs-sä. Syväjohtamisessa ihmisiä johdetaan yksilöinä ja johtaja kasvaa samalla itse ihmi-senä. Syväjohtamisen malli on syvä ja elinikäinen prosessi. Vesa Nissinen alkoi ke-hittää syväjohtamisen mallia jo vuonna 1995, jolloin tuore majuri valittiin johta-

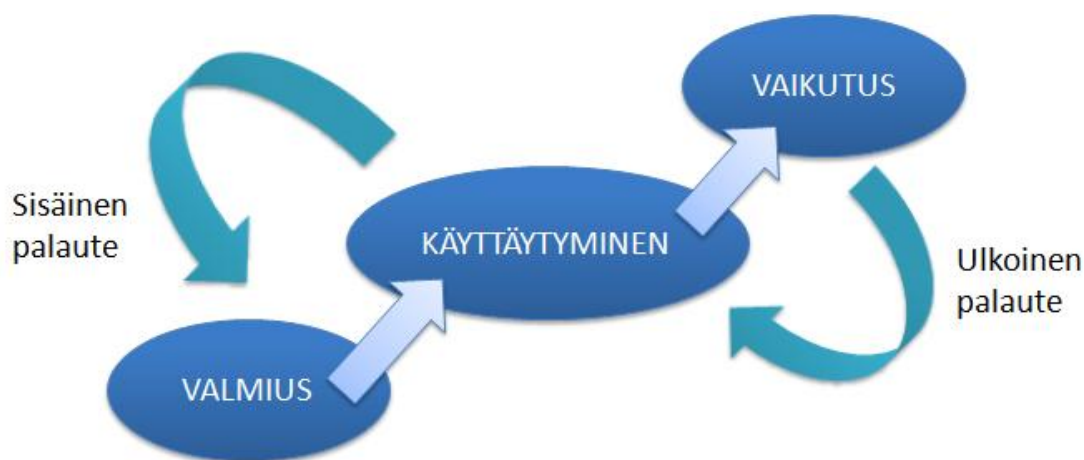
misopin opettajaksi kadettikurssille. Lähtökohtana syväjohtamisen opille oli johtamisen oppiminen ja prosessin elinikäisyys. Nissinen on paneutunut johtamisoppeihin laajasti ja kirjoittanut johtamisaiheisia kirjoja seitsemän kappaletta. Nissinen on myös tehnyt väitöskirjansa syväjohtamisen mallista. Syväjohtaminen perustuu pitkälti palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen, itsearviointiin ja oman johtajaprofiilin luomiseen. (reserviläisen www-sivut, 2013.)

Syväjohtamisen mallia on käytetty varusmiespalveluksen johtajakoulutuksessa vuodesta 1998 lähtien. Varusmiespalveluksen johtajakoulutus on uudistunut viimeksi vuonna 2010 ja uudistuksen myötä johtajakoulutuksessa keskitytään aikaisempaa enemmän alaisten yksilöllisten ominaisuuksien huomioimiseen niin rauhan kuin sodanajan koulutuksessa ja taistelutilanteessa. Johtajakoulutusta annetaan varusmiespalveluksen johtajakoulutuksessa noin kolmenkymmenen opintopisteen verran. (Puolustusvoimien www-sivut, 2013.)

Nissisen mukaan johtamista voi ja pitää oppia. Johtajaksi ei synnytä, eikä johtajaksi kasvamiseen ole oikotietä. Nissisen syväjohtaminen on malli, joka antaa perustan ja suunnan johtajana kasvamiselle. Nissisen mukaan palaute luo perustan oppimiselle. Jokaisen johtajan on tiedettävä mitä tekee, miksi tekee ja mitä tekee tulevaisuudessa. Näin johtaja voi sitoutua tehtäväänsä ja organisaatioon. Sitoutuminen ja jatkuva oppiminen ovat hyvän johtamiskäyttäytymisen vaikutuksia. Palautteen perusteella jokainen johtaja luo itselleen johtajaprofiilin, mikä on tärkein yksittäinen oppimisen työkalu. Johtajaprofiili antaa valmiudet johtajana kehittymiselle. Palautetta tulee pyytää reilusti ja etenkin alaisten antama palaute on erittäin tärkeää. Palautteeseen tulee osata suhtautua ja se pitää käsitellä. Näin johtaja voi seurata tilannettaan ja kehittymistään jatkuvasti ja nähdä mihin osa-alueisiin tulee kiinnittää enemmän huomiota. (Nissinen 2004, 69 – 71.)

Johtajana kehittyminen on esimiehen omaa jatkuvaa henkistä työtä, eikä sitä voi kukaan muu tehdä kuin esimies itse. Tästä johtuen esimiehellä on oltava riittävä motivaatio ja hyvä asenne, jotta kehittymistä voi tapahtua. (Nissinen 2004, 159 – 160.) Alla oleva kuva näyttää kuinka tärkeää palautteen antaminen on johtajana kasvamisen kannalta. Johtajalla on tietyt valmiudet toimia työssään. Valmius syntyy omasta kasvatuksesta, kokemuksista ja koulutuksesta. Henkilön omat valmiudet määrittävät ja ennustavat johtamiskäyttäytymistä. Valmius myös ratkaisee, pystyykö esimies ke-

hittymään johtajana. Johtajalle tuleva ulkoinen ja sisäinen palaute auttaa johtajaa kehittämään itseään ja kasvattamaan itseään johtajana. Palaute antaa esimiehelle tietoisuutta omista kehittämiskohteistaan. Tarkoitus kuitenkin on, että oman kriittisen pohdinnan kautta esimies löytää itse tekijät, jotka aiheuttavat tarpeen kehittää omaa johtamiskäyttäytymistään. Syyn löytäminen ja ratkaiseminen luovat pohjan muutokselle ja kehittymiselle. Syväjohtaminen on jatkuva kehittymisen prosessi, jonka tarkoitus on auttaa esimiestä kehittymään aitoon, luonnolliseen ja persoonalliseenkin johtamistapaan. (Nissinen 2004, 40 – 41.)



Kuva 3. Johtamiskäyttäytymisen viitekehys. (Nissinen 2004, 40.)

### 3.2 Syväjohtamisen kulmakivet

Syväjohtamisen järjestelmässä on neljä kulmakiveä ja kymmenen eri ulottuvuutta. Kulmakivet ovat tärkeimmät ja niitä täydentävät syväjohtamisen ulottuvuudet. Nissinen nimeää seuraavat kulmakivet:

- luottamuksen rakentaminen
- Inspiroiva tapa motivoida
- Älyllinen stimulointi
- Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen



Kuva 4. Syväjohtamisen kulmakivet. (Nissinen 2004, 34.)

Luottamuksen rakentaminen on kulmakivistä tärkein. Luottamuksen pohjalta rakentuu vahva vuorovaikutus. Tarkoituksena on, että esimies toimii rehellisesti ja oikeudenmukaisesti ja kykenee asettamaan alaistensa edun oman etunsa edelle. Johtajan tulee seistä sanojensa ja tekojensa takana, sekä luoda eettinen ja moraalinen perusta johtamiselleen. Johtajan on kyettävä toimimaan rauhallisesti tiukoissakin paikoissa, mikä korostuu etenkin sotilasjohtamisessa (Nissinen 2004, 42 – 43.)

Toinen kulmakivi, inspiroiva tapa motivoida pyrkii näyttämään esimiehen oman sitoutuneisuuden yhteisiin tavoitteisiin. Tavoitteet ja selkeät säännöt asetetaan korkealle ja esimiehen tulee innostaa alaisiaan omalla esimerkillään. Ryhmähenki kasvaa yhteisten kokemusten ja haastavien tavoitteiden avulla. Johtajan on saatava omalla käyttäytymisellään alaiset näkemään tulevaisuuden valoisana ja optimistisena. Tämä onnistuu alaiden huomioimisella. Johtajan tulee aina jakaa kiitosta alaisilleen ja palkita alaisia hyvistä suorituksista. (Nissinen 2004, 43.)

Kolmas kulmakivi, älyllinen stimulointi täyttyy silloin kun esimies tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta. Johtajan on haettava pulmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia ja näkökulmia, sekä kannustettava alaisiaan tekemään rohkeasti samoin. Virheistä ei tule rangaista yksilöitä, vaan virheet kuuluvat kehittyvään organisaatioon ja niistä tulee ottaa opiksi. Näin alaisia rohkaistaan ottamaan osaa ongelmanratkaisuun ja etsimään parempia toimintatapoja. Alaiset saavat olla myös johtajan kanssa eri mieltä. Palautteen antaminen on tärkeää ja johtajan tulee antaa ja ottaa palautetta vastaan. Esimies toimii alaistensa valmentajana ja osaa käsitellä niin myönteistä kuin

kielteistäkin palautetta. Johtajan tulee uskaltaa myöntää omat virheensä ja oppia niistä. (Nissinen 2004, 43.)

Neljäs kulmakivi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen perustuu aitoon kiinnostukseen toisia ihmisiä kohtaan. Johtajan asema ei tee hänestä parempaa ihmistä kuin alaisensa. Johtajan tulee kohdata jokainen alainen yksilönä, opetella tuntemaan alaisensa henkilökohtaisesti ja kohdella jokaista tasavertaisena ihmisenä, ei pelkästään alaisena. Hyvän johtajan merkki on se, että alaiset uskaltavat lähestyä esimiestä ja keskustella avoimesti huolista ja kaikesta muusta. Hyvä johtaja osaa kuunnella alaistaan. (Nissinen 2004, 44.)

Syväjohtamisen neljää kulmakiveä seuraavat syväjohtamisen ulottuvuudet. Ensimmäinen ulottuvuus on johtajan ammattitaito, jolla tarkoitetaan johtajan omia tietoja ja taitoja, mitä työ edellyttää. Toinen ulottuvuus on kontrolloiva johtaminen, jolla tarkoitetaan sääntöjen noudattamista ja sen seuraamista. Kontrolloivaa johtamista ei voida täysin sivuuttaa syväjohtamisen opissa, mutta sen käyttöä ei suositella enempää kuin mitä toimenkuva vaatii. Kontrolloiva johtaja ei pysty luomaan luottamusta alaisiinsa. Passiivinen johtaminen seuraa kontrolloivaa johtamista ulottuvuuksissa. Sillä tarkoitetaan hyvin vähäistä johtamista. Tällöin johtaja työskentelee omissa oloissaan, eikä ole tekemisissä tarpeeksi alaisensa kanssa ja kohtaa alaiset vain pakon edessä. Viimeiset kolme ulottuvuutta ovat tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. Ne ovat mukana sen takia, että syväjohtamisen malli toimii perustana palautekysymyssarjalle, mikä auttaa johtajaa kehittymään. (Nissinen 2004, 41 – 49.)

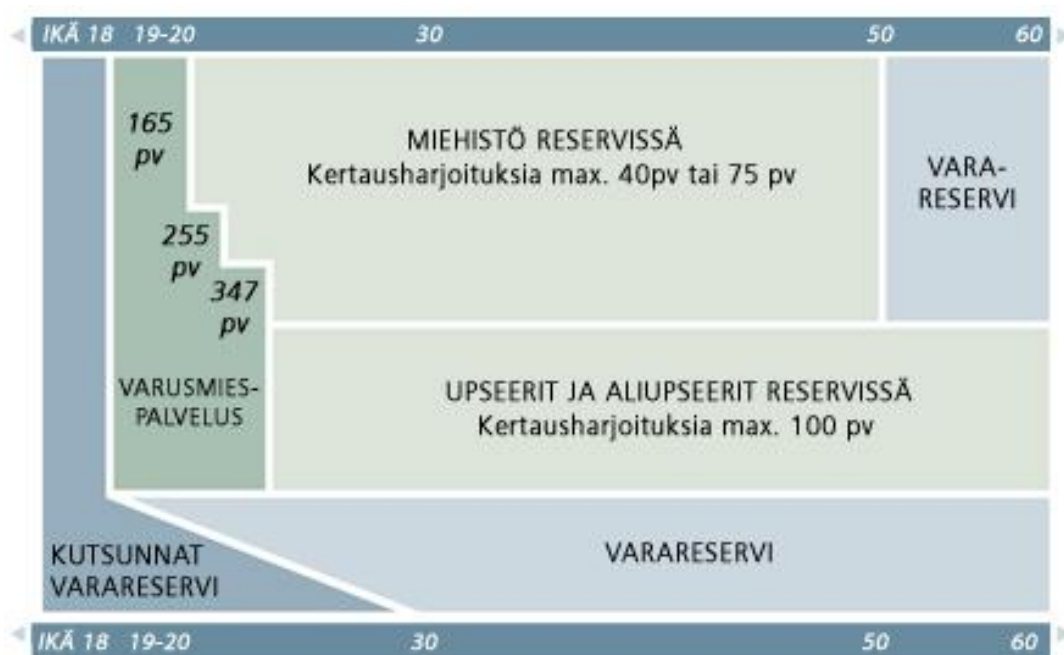
Syväjohtamisen mallin ei ole tarkoitus muokata johtajia ja heidän persoonallisuksiinsa tiettyyn suuntaan, vaan antaa selkeä kuva siitä miksi tietynlainen johtajakäyttäytyminen on tavoittelemisen arvoista. Syväjohtamisen malli haluaa kannustaa johtajia kehittymään ja kantaa vastuuta omasta kehittämisestään. Syväjohtaminen kannustaa johtajia myös itseohjautuvuuteen ja palautteen antamiseen ja ottamiseen. Palaute on erittäin tärkeää johtajana kehittymiselle. Sen avulla luodaan kokonaiskuva johtamiskäyttäytymisestä eri näkökulmista katsottuna. Palautetta täydentää johtajan oma itsearviointi. (Reserviläisen www-sivut, 2013.)

### 3.3 Varusmiespalvelus

Suomessa varusmiespalvelus käydään normaalisti 19 - 20 vuoden iässä. Erikoistapauksissa varusmiespalvelus voidaan suorittaa 18 – 29 ikävuoden välissä. Näitä erikoistapauksia ovat muun muassa opiskelujen suorittaminen ja terveydellisistä syistä varusmiespalveluksen lykkääntyminen. Varusmiespalvelusaika on nykyisin 165, 255 tai 347 vuorokautta. 347 vuorokautta palvelevat varusmiehet valmistuvat aliupseereiksi, upseereiksi ja miehistön vaativiin erikoistehtäviin. 255 vuorokautta palvelevat miehistön erikoistehtäviin valitut varusmiehet, kuten lääkintämiehet ja sotilaspoliisit. Normaalin miehistön palvelusaika on 165 vuorokautta. Kotiutumisen jälkeen varusmiehet siirtyvät reserviin. Suomessa asevelvollisuusaika on 43 vuotta. (Puolustusvoimien www-sivut, 2013.)

Maavoimat kouluttavat suurimman osan varusmiehistä. Puolustusvoimilla on useita erikoiskoulutuksia, mutta niihin tulee hakea erikseen. Varusmiespalvelus alkaa peruskoulutuskaudella, joka on suurin piirtein samanlainen kaikissa koulutushaaroissa. Peruskoulutuskauden aikana varusmiehet suorittavat sotilaan perustutkinnon. Silloin varusmiehet myös määrätään johtajakoulutukseen, miehistöön tai muihin erikoistehtäviin. Valintoihin vaikuttavat varusmiehen osoittamat taidot, tiedot ja jossakin määrin oma halukkuus. Muita tärkeitä tekijöitä ovat erilaisissa kokeissa ja testeissä menestyminen, fyysinen suorituskyky, ampumataito, sotilaan perustutkinnosta saadut tulokset ja esimiesten sekä varusmiestovereiden antamat arviot. Arvioiden jälkeen joukko-osaston komentaja määrää varusmiehille omat tehtävänsä. Peruskoulutuksen jälkeen osa porukasta koulutetaan johtajiksi ja suurin osa miehistöksi tai miehistön erityistehtäviin. (Puolustusvoimien www-sivut, 2013.)

Tässä tutkimuksessa käsitellään varusmiespalveluksen johtajakoulutusta, joten muihin tehtäviin ei kiinnitetä teoriassa huomiota. Alla olevassa kuvassa esiintyy asevelvollisuuden aikajana alusta loppuun.



Kuva 5. Asevelvollisuuden aikajana. (Puolustusvoimien www-sivut, 2013.)

### 3.4 Naisten vapaaehtoinen asepalvelus

Laki naisten vapaaehtoisesta asepalveluksesta astui voimaan 17.2.1995. (Suomen Naisyhdistys Ry:n www-sivut, 2013). Laki määrittelee naisten vapaaehtoisen asepalveluksen seuraavasti:

#### 1 §

Nainen voidaan hakemuksesta ottaa varusmiespalvelusta vastaavaan vapaaehtoiseen asepalvelukseen (*asepalvelus*) siten kuin tässä laissa säädetään, jos hän palvelukseen astuessaan on:

- 1) Suomen kansalainen;
- 2) täyttänyt 18 mutta ei 30 vuotta; sekä
- 3) terveydeltään ja muilta henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan asepalvelukseen so-piva.

(Finlexin www-sivut, 2013.)

Itse olen suorittanut naisten vapaaehtoisen asepalveluksen Porin prikaatissa vuonna 2008. Suoritin johtajakoulutuksen ja arvoltani olen reservin alikersantti. Suoritin siis aliupseerikurssin ja palvelin vuoden. Toimin ryhmänjohtajana ja olin vastuussa alaisistani, sekä materiaaleista.

Toisin kuin miehet, naisten on itse hakeuduttava asepalvelukseen vapaaehtoisuudesta johtuen. Varusmiespalvelukseen haluavan naisen tulee ottaa yhteyttä oman alueensa aluetoimistoon ja lähettää hakupaperit 1.3 mennessä. Tällöin naisen on mahdollista päästä saman vuoden heinäkuun saapumiserään ja seuraavan vuoden molempiin saapumiseriiniin. Hakupapereita saa aluetoimistoista ja puolustusvoimien internet-sivuilta. Naisen tulee myös käydä lääkärintarkastuksessa, jossa tutkitaan, ettei varusmiespalvelukseen hakeutumiselle ole terveydellisiä esteitä. (Puolustusvoimien www-sivut, 2013.)

Aluetoimistot kutsuvat haun jälkeen naiset valintatilaisuuteen, joita järjestetään eri puolella Suomea. Valintatilaisuudessa hakijat haastatellaan, terveydentila selvitetään ja annetaan informaatiota asepalveluksesta. Valintatilaisuudessa saa esittää oman toiveensa saapumiserän ja palveluspaikan suhteen ja niitä pyritään noudattamaan, jos se on mahdollista. Valintatilaisuuden jälkeen aluetoimisto lähettää palveluksen aloittamismääräyksen, josta käy ilmi palveluspaikka ja saapumiserä. Erikoisjoukot määrittelevät itse hakuaikansa ja kriteerinsä, järjestävät valintatilaisuudet ja käsittelee hakijat. Erikoisjoukkojen hakuajat löytyvät Puolustusvoimien internet-sivuilta. (Puolustusvoimien www-sivut, 2013.)

Naisten vapaaehtoinen asepalvelus on pääpiirteittäin samanlainen kuin miesten asepalvelus, naisia varten on vain vähän erikoisjärjestelyitä. Niitä ovat esimerkiksi naisten oma tupa ja pesutilat kasarmialueella ja päivärahan lisäksi maksettava 0,50 sentin varusraha alusvaatteita varten. Alusvaatteita lukuun ottamatta naisten vaatetus ja varustus ovat samanlaiset kuin miehilläkin. Leireillä ja merivoimien aluksilla naisille ei järjestetä erillisiä majoitustiloja, vaan naiset ovat miesten joukossa. (Puolustusvoimien www-sivut, 2013.) Koulutuksen sisältö ja tehtävät ovat samat miehille ja naisille. Pisterajat ovat samat kokeissa, vain fyysisissä suorituksissa naisilla on hieman alempi arvostelutaulukko, jonka avulla pyritään tasaamaan naisten ja miesten välisiä fyysisiä eroja. Suurin osa vapaaehtoisen asepalveluksen suorittavista naisista pyrkii joh-

tajakoulutukseen. Kaikista asepalveluksen suorittaneista naisista noin 60 % on käynyt johtajakoulutuksen, eli aliupseerikoulun tai reserviupseerikurssin. (Suomen Naisyhdistys Ry:n www-sivut, 2013.)

Palvelusmääräyksen saatuaan naista sitovat asevelvollisia koskevat säännökset. Nainen voi kuitenkin kirjallisesti ilmoittaa aluetoimistoon ennen palveluksen alkamista, ettei aloitakaan palvelusta. Palveluksen alettua naisella on vielä 45 päivää aikaa lopettaa palvelus kesken, ilman jatkoseuraamuksia. Tämä siis tarkoittaa sitä, ettei naisen tarvitse suorittaa varusmiespalvelusta toisella tavalla, esimerkiksi siviilipalveluksena, eikä nainen ole enää asevelvollinen. Myös joukko-osaston komentaja voi peruuttaa naisen asepalveluksen 45 päivän sisällä palveluksen aloittamisesta. Syynä asepalveluksen peruuttamiseen voi olla esimerkiksi sairaus, vamma tai armeijaan sopimattomuus. 45 päivän jälkeen naista sitoo asevelvollisuus, eikä palvelusta voi enää keskeyttää ilman velvollisuutta palata suorittamaan keskeytynyt palvelus loppuun. Poikkeuksena on vamma tai sairaus, mikä estää asepalveluksen suorittamisen. Tällaisessa tilanteessa nainen voidaan vapauttaa palveluksesta rauhan aikana. Naisilla myös raskaus on pätevä peruste palvelun keskeyttämiselle. Keskeyttämisen jälkeen on selvitettävä miten palvelus suoritetaan loppuun. (Puolustusvoimien www-sivut.)

Palveluksen jälkeen naiset ja miehet siirretään reserviin ja kutsutaan mahdollisesti kertausharjoituksiin. Niin naiset kuin miehetkin ovat asevelvollisia siihen vuoteen asti, kun täyttävät 60 vuotta. Tämän jälkeen asevelvollisuus päättyy. (Puolustusvoimien www-sivut, 2013.)

Naisten vapaaehtoinen asepalvelus on lisännyt suosiotaan viime vuosina. Vuonna 2012 naisten vapaaehtoiseen asepalvelukseen haki 716 naista. Vuoden 1995 jälkeen tämä on suurin hakijamäärä, mikä on huomattavaa, koska vuosi 1995 oli ensimmäinen vuosi, jolloin naiset saivat mahdollisuuden hakeutua asepalvelukseen. Vuonna 1995 naishakijoita oli 793. Tammikuun 2013 saapumiserän 12 900 alokkaasta 180 oli naisia. Vuosittain armeijaan on hakeutunut keskimäärin 500 naista, ennätysvuosia lukuun ottamatta. Reserviin siirtyy vuosittain noin 300 vapaaehtoisen asepalveluksen suorittanutta naista. (Aamulehden www-sivut, 2013.)

Tammikuun saapumiserissä aloittaa normaalisti vähemmän naisia kuin heinäkuun saapumiserissä. Heinäkuun saapumiserissä palveluksen aloittaa keskimäärin 250 naista. (Aamulehden www-sivut, 2013.)

Aamulehti haastatteli pääesikunnasta komentaja Jyrki Kivelää, joka arvioi naisten kiinnostuksen asepalvelusta kohtaan kasvaneen Suomen taloudellisesti heikon tilanteen ja työpaikkojen niukkuuden takia. Armeijaa pidetään hyvänä tapana viettää väli vuotta ja Kivelän mukaan suoritettu asepalvelus parantaa työmahdollisuuksia myöhemmin. (Aamulehden www-sivut, 2013.)

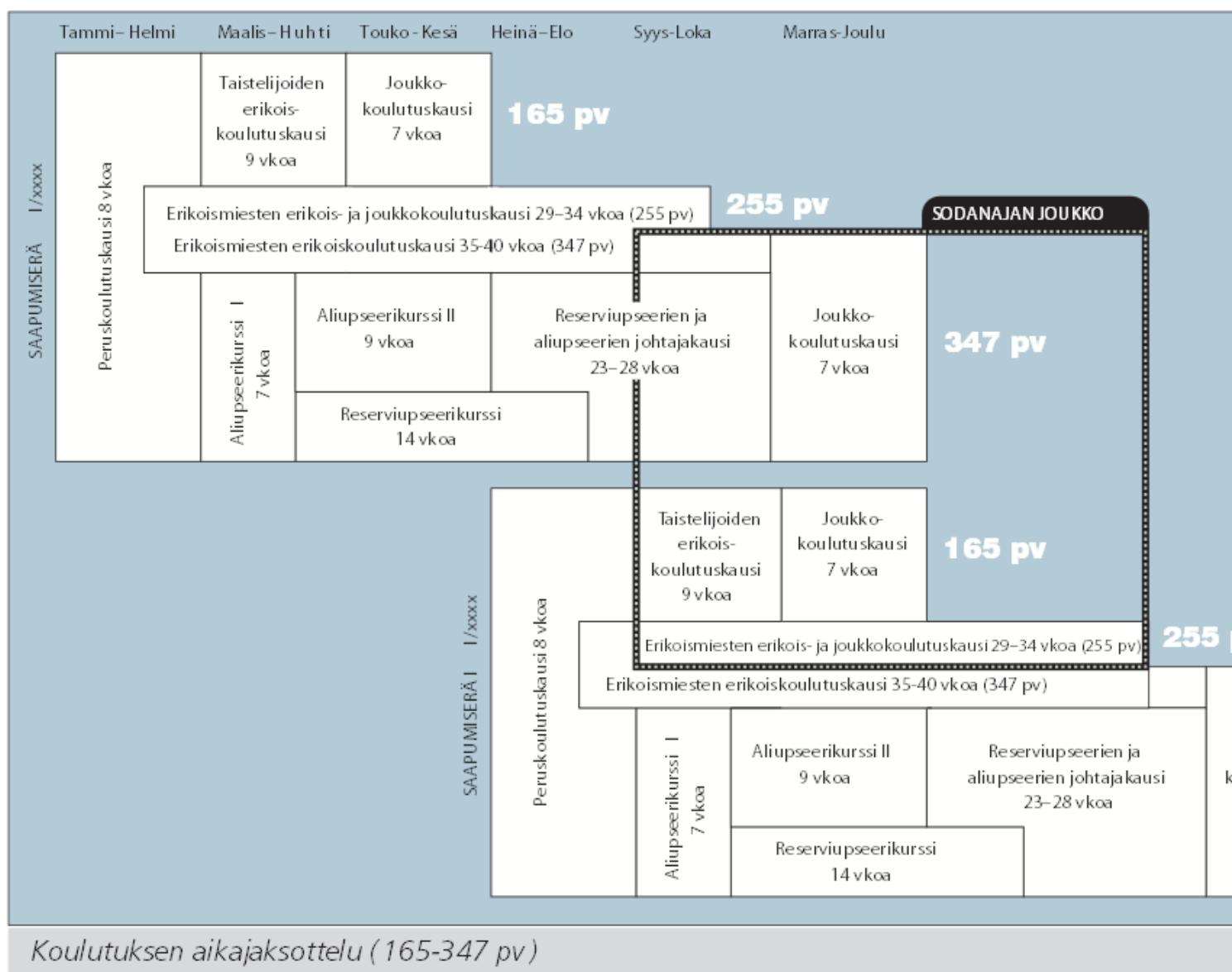
### 3.5 Aliupseerikoulu

Peruskoulutuskauden jälkeen johtajakoulutukseen valitut varusmiehet aloittavat kaikki aliupseerikoulun. Aliupseerikouluun valittujen varusmiesten palvelusaika on täten 347 vuorokautta. Aliupseerikoulu kestää yhteensä 16 viikkoa ja se on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen osa on 7 viikkoa pitkä ja toinen osa 9 viikkoa pitkä. Ensimmäiseen osaan osallistuvat kaikki johtajakoulutukseen valitut ja toiselle osalle ne varusmiehet, jotka jatkavat aliupseerikoulussa, eivätkä lähde reserviupseerikouluun. Ensimmäisen osan aikana johtajiksi koulutettavat varusmiehet syventyvät oman koulutushaaransa erikoistaitoihin ja johtamistaidon perusteisiin. Toisella osalla keskitytään enemmän johtamis- ja koulutustaitoihin. (Puolustusvoimien www-sivut, 2013.)

Aliupseerikoulussa oppilaiden kouluttamisesta vastaavat kantahenkilökuntaan kuuluvat upseerit, sekä muutama varusmiesjohtaja. Koulutuksen sisältö koostuu erilaisista johtamis- ja koulutustaidon opinnoista, kokeista, fyysisistä suoritteista, koulutushaaran erikoistehtävistä ja itsearviointeista. 16 viikkoa kestävästä aliupseerikoulusta jälkeen aliupseerioppilaiden odotetaan osaavan johtaa ja kouluttaa oman koulutushaaran mukaista ryhmää. Aliupseerikurssin jälkeen varusmiesjohtaja, eli tässä tapauksessa aliupseeri johtaa, kouluttaa ja perehdyttää uusia alokkaita peruskoulutuskaudella. Peruskoulutuskauden jälkeen aliupseeri saa oman joukon alaisia johdettavaksi ja koulutettavaksi. Tämä joukko muodostaa aliupseerin sodanajan joukon. Tämän lisäksi aliupseeri jatkaa johtamis- ja koulutustaidon opintoja varusmiespalveluksen loppuun asti. Opintoihin kuuluu monia erillisiä kursseja, jotka ovat monen opintopisteen

laajuisia. Oppimisen tueksi on kehitetty johtajana kehittymisen seuranta, johon sisältyy palautejärjestelmä. Näin oppimista tuetaan ja seurataan kotiutumiseen asti. Koko aliupseerikoulun ja sen jälkeisen johtamiskoulutuksen laajuus on yhteensä 30 opintopistettä. Kotiutunut aliupseeri voi saada siviilissä opinnoista hyväksilukua eri koulujen sääntöjen puitteissa. (Puolustusvoimien www-sivut.)

Alla olevasta kuvasta voi nähdä varusmiespalveluksen rungon. Kuvassa näkyy, mistä osista varusmiespalvelus koostuu eri palvelusajoilla.



Kuva 6. Varusmiespalveluksen runko. (Puolustusvoimien www-sivut, 2013.)

### 3.6 Reserviupseerikurssi

Maavoimien reserviupseerikurssi suoritetaan Haminan reserviupseerikoulussa. Reservin upseereiksi valmistuvien varusmiesten palvelusaika on myös 347 vuorokautta. Reservin upseereiksi koulutetaan hieman vajaa 10 % kaikista varusmiehistä. (Reserviupseeriliiton www-sivut, 2013). Reserviupseerikurssille lähtevät johtajakoulutukseen valitut varusmiehet valitaan aliupseerikurssin ensimmäisen osan aikana. Valintaan vaikuttavat aliupseerikurssin ensimmäisen osan aikana tehdyt kokeet, fyysiset suoritteet ja peruskoulutuskauden aikana tehdyt psykologiset kokeet. Täten reserviupseerikurssille valitut varusmiehet eivät osallistu aliupseerikurssin toiselle osalle, vaan lähtevät Haminaan suorittamaan 14 viikon mittaista reserviupseerikurssia. Reserviupseerikurssilla koulutetaan sodanajan joukkueiden (yhdessä joukkueessa noin 30 taistelijaa) johtajia. Koulutus koostuu johtamisopiskelusta, erilaisista kokeista, aselajiopista ja fyysisistä suoritteista. (Puolustusvoimien www-sivut, 2013.)

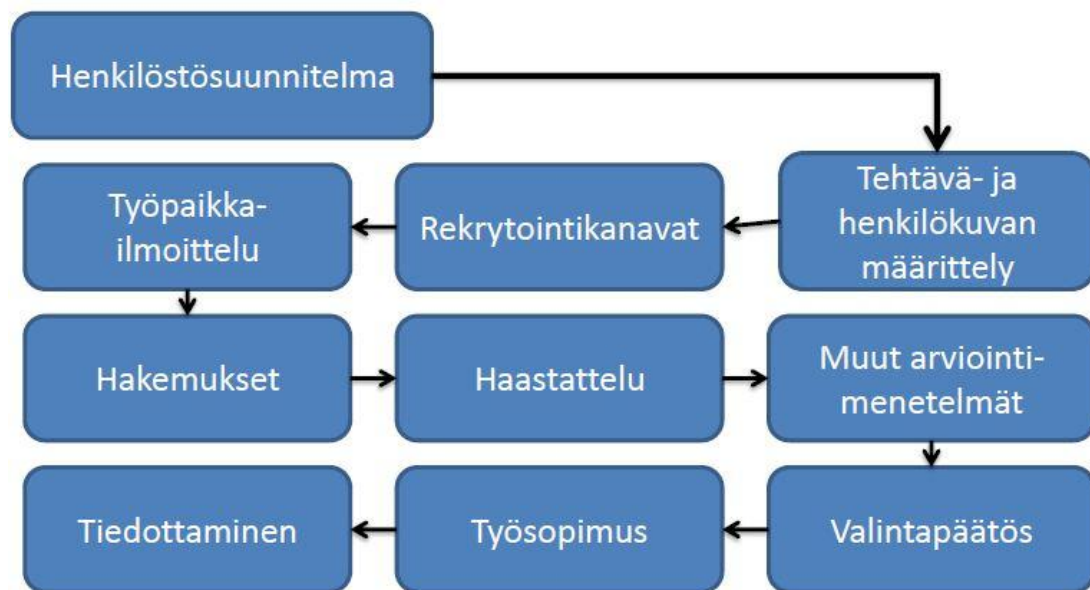
## 4 REKRYTOINTI TYÖELÄMÄSSÄ

### 4.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytoinnilla, eli henkilöstön hankinnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan uusi työntekijä. Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle organisaation henkilöstösuunnitelmasta sekä tarpeesta saada uusia työntekijöitä ja päättyy monien rekrytointivaiheiden kautta työsopimuksen allekirjoittamiseen. (Kauhanen 2007, 71.) Tarve uudelle työntekijälle syntyy normaalisti vanhan työntekijän lähdöstä johtuen tai yrityksen toiminnan laajentumisesta. Uuden osaamisen saaminen organisaatioon on myös yksi rekrytointisyy. Uutta asiantuntijuutta tarvittaessa on usein kätevämpää ja nopeampaa palkata uusi työntekijä vanhojen työntekijöiden kouluttamisen sijaan. (Strömmer 1999, 243.)

Henkilöstön hankinta on yrityksen yksi tärkeimmistä laatutekijöistä. Tästä johtuen rekrytointi ja uusien työntekijöiden palkkaaminen ovat merkittävimpiä tekijöitä or-

ganisaatioissa. Organisaatioon sopivan henkilön löytyminen voi tuottaa yritykselle suurta lisäarvoa, kun taas virherekrytointi voi aiheuttaa negatiivisia seuraamuksia niin valitulle itselleen, organisaatiolle ja yrityksen sidosryhmille. Tämän takia rekrytointiprosessi on suoritettava huolellisesti alusta loppuun ja mietittävä tarkasti, minkälaista henkilöä organisaatioon haetaan. (Strömmer 1999, 273.) Alla olevassa kuvassa näkyy rekrytinnin osa-alueet. Tässä tutkimuksessa keskitytään valintaan vaikuttaviin tekijöihin. Näitä ovat esikarsinta, eli hakemukset ja niiden käsittely, haastattelu ja muut arviointimenetelmät, sekä valintapäätös ja siihen vaikuttavat syyt.



Kuva 7 Rekrytointiprosessi. (mukaiillen Kauhanen 2007, 71.)

#### 4.2 Esikarsinta

Esikarsinnalla tarkoitetaan työntekijältä vaadittavien kriteerien määrittelyä, hakemusten läpikäyntiä ja haastatteluun kutsuttavien hakijoiden valitsemista. Tehtävän toimenkuva on määriteltävä hyvin ennen hakuprosessin aloittamista. On suunniteltava millaisia vaatimuksia hakuun tuleva toimenkuva edellyttää hakijalta ja minkälainen henkilö sopii annettuun toimenkuvaan sekä organisaatioon. Virherekrytinnin todennäköisyys kasvaa huomattavasti, jos toimenkuvan määrittely on tehty huolimattomasti. Tästä johtuen toimenkuvan analysointiin kiinnitetään yhä enemmän huomio-

ta. Toimenkuvan analysointi helpottaa rekrytoinnin seuraavia vaiheita, eli henkilöarviointia ja lopullista valintaa. (Markkanen 2005, 67- 69.)

Toimenkuvaa analysoitaessa on katsottava myös pidemmälle. Ei riitä, että mietitään mitä taitoja haettavalta henkilöltä odotetaan nyt, on myös kirjattava ylös mitä taitoja haettavalta henkilöltä vaaditaan jatkossa. Nyt haettava toimenkuva voi olla tulevaisuudessa sisällöltään erilainen, joten on pohdittava henkilön arvoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia ja miten se sopivat yrityksen arvoihin ja visioon. (Vaahtio 2005, 63.)

Yleisimmät toimenkuvassa määriteltävät kriteerit ovat koulutus ja aikaisempi kokemus, jotka muodostavat osaamisen kokonaisuuden. Muita kriteereitä ovat hakijan erilaiset erityisosaamiset, kuten esimerkiksi kieli- ja atk-taidot. Tärkeä osa-alue on myös hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka luovat edellytykset organisaatioon ja toimenkuvaan sopeutumiselle. Toimenkuvan vaatimusten tulee olla realistisia. Ei saa luoda ylioptimistisia odotuksia, ettei hakuprosessi mene pilalle jo alussa väärin lähtökohtien takia. On haettava sellaisia ominaisuuksia, jotka on mahdollista täyttää. (Markkanen 2005, 69 – 71.)

#### 4.3 Hakemukset

Hakijan kohdalla rekrytointiprosessi alkaa hakemuksen ja ansioluettelon täyttämisestä. Hakemus on usein ensimmäinen kontakti työnhakijan ja rekrytoijan välillä. Työhakemus on työnhakijan niin kutsuttu ”myyntikirje” itsestään. Tämän takia työhakemuksen tekoon tulee panostaa, jotta se erottuu positiivisesti muiden hakemusten joukosta. Rekrytoija karsii hakemusten joukosta parhaat hakemukset ja kutsuu niiden perusteella työnhakijoita työhaastatteluun. Onnistunut työhakemus luo lähtökohdat työhaastattelulle ja luo rekrytoijalle mielikuvan hakijasta. (Markkanen 2005, 149 – 150.) Kauhasen (2006, 78) mukaan hakemus liitteineen on asiapaperi, jolla hakija pyrkii osoittamaan täyttävänsä tehtävän hoitamiseksi asetetut vaatimukset ilmoittaen samalla mihin hintaan on halukas ottamaan paikan vastaan. Nykyisin hakemusten täyttäminen ja lähettäminen tapahtuu enimmäkseen sähköisesti internetissä. Tämän on huomattu madaltavan hakemisen kynnystä erittäin paljon. Hakeminen on huomatt-

tavasti helpompaa ja nopeampaa, kun se tapahtuu sähköisesti. (Markkanen 2005, 148 – 149.)

Hakemuksen tulisi herättää mielenkiintoa rekrytoijassa. Erittäin pieni osa hakemuksen lähettäneistä pääsee työhaastatteluun. Tärkeää on kiinnittää huomiota hakemuksen ulkonäköön, tekstin sisältöön, oikeinkirjoitukseen ja persoonallisuuteen. Hakemusta vertaillaan haettavan toimenkuvan kriteereihin ja katsotaan täyttääkö hakijan koulutustausta ja ammatillinen kokemus toimenkuvan kriteerit. Vertailu voi olla yksi syy jatkosta karsiutumiseen. Jos hakijan tiedot ja taidot eivät vastaa haettavan toimenkuvan kriteereitä, työhaastatteluun tuskin tulee kutsua. Toinen syy jatkosta karsiutumiseen on usein myös hakemuksen persoonattomuus. Hakemus, joka on persoonaton, eikä erotu mitenkään edukseen, ei jää rekrytoijan mieleen. Hakemuksen sisällön merkitys on kasvanut sähköisen hakuprosessin aikana. Sähköisesti täytettävä hakemus tehdään lähes aina valmiille hakemus pohjalle, jolloin tekstin sisällöstä tulee tärkeämpää. Rekrytoija lukee kaikki hakemukset ja valitsee niiden perusteella työhaastatteluun kutsuttavat hakijat. (Markkanen 2005, 151 – 152.)

#### 4.4 Työhaastattelu

Työhakemuksen ja ansioluettelon tarkastelun jälkeen työhaastattelu on suosituin henkilöarvioinnin päämenetelmä. Haastattelua pidetään hyvin tärkeänä osana rekrytointia, sillä se on suurin vaikuttava tekijä uuden työntekijän valitsemisessa. (Niitamo 2003, 22). Työhaastattelussa hakijaan luodaan kontakti, voidaan tarkastella millainen henkilö hakija on ja sopiiko hän luonteeltaan haettavaan työhön sekä organisaatioon. Työhaastattelun tulisi olla aina kaksisuuntainen. Työntekijältä pyydettävien tietojen lisäksi tulisi myös kertoa organisaatiosta ja haettavasta toimenkuvasta, jotta voidaan varmistaa, että hakijan mielikuvat vastaavat todellisuutta, eikä synny virherekrytointia. (Kauhanen 2007, 79.)

Työhaastattelu on perinteisesti jaettu kahteen perustyyppiin; strukturoituun ja strukturoimattomaan. Strukturoitu haastattelu tarkoittaa ennalta jäsenneltyä haastattelumenetelmää ja strukturoimaton vapaamuotoista haastattelumenetelmää. Uudempi

menetelmä on yhdistelmätekniikka, joka hyödyntää molempien tekniikoiden hyväksi koettuja puolia. (Kauhanen 2007, 79.)

#### 4.4.1 Strukturoitu haastattelu

Strukturoidussa, eli jäsennellyssä haastattelussa edetään aina toistuvan kaavan ja haastattelurungon mukaan. Tietyt kysymykset kysytään johdonmukaisessa järjestyksessä, mikä tekee eri hakijoiden haastatteluiden vertailusta helpompaa. Vastaukset arvioidaan etukäteen suunnitellulla tavalla. Tutkijat ovat löytäneet 15 erilaista työhaastattelun jäsentämisen tapaa. Niitä olivat esimerkiksi: kysymysten systemaattinen esittämisjärjestys, vastausten systemaattinen arviointi, kysymysten keskittäminen haettavaan toimenkuvaan ja useamman haastattelijan käyttäminen. Jäsennellyn haastattelun parhaina puolina pidetään juuri hakijoiden vertailun helppoutta, hyvän haastattelurutiinin syntymistä ja haastattelun objektiivisuutta. (Niitamo 2003, 31 – 32.)

Strukturoidun haastattelun haittapuolena pidetään hyvän haastattelumenetelmän omaksumista. Hyvän jäsennellyn haastattelun oppiminen vaatii harjoittelua ja taitoa. Jäsennelly haastattelu voi olla myös liian kaavamainen ja jäykkä. Jos strukturoitu haastattelu on liian kaavamainen, voi hyvän vuorovaikutuksen saaminen hakijan ja haastateltavan välille olla hyvin haastavaa, jolloin tilanteesta tulee epämukava ja jäykkä. (Niitamo 2003, 33.)

#### 4.4.2 Strukturoimaton haastattelu

Strukturoimaton eli vapaamuotoinen haastattelu on tyylinä perinteisin. Sitä on käytetty ennen kuin strukturoitu haastattelumenetelmä luotiin. Vapaamuotoinen haastattelutekniikka on yhä enemmän käytetty ja suosittu menetelmä kuin jäsennelly haastattelumenetelmä. Vapaamuotoinen haastattelu etenee spontaanisti ilman tiettyä kaavaa ja johdonmukaisuutta. Haastattelun kulkuun vaikuttaa hakijan ja haastateltavan välille syntyvä vuorovaikutus ja kysymykset ovatkin usein hyvin vapaamuotoisia ja ei pelkästään haettavaan toimenkuvaan liittyviä. Näiden kysymysten tarkoitus on tarkastella hakijan persoonaa ja maailmankuvaa. Vastausten arvostelu ei ole systemaattista, vaan perustuu pitkälti haastattelijan intuition, mikä edellyttää haastatteli-

jalta hyvää ihmistuntemusta. Vapaamuotoinen haastattelu muistuttaa ihmisten normaalia arkikeskustelua, sillä ne ovat tyyliiltään keskustelevia, eikä hakijalle synny tunnetta, että istuu tentattavana. Vapaamuotoinen haastattelu saa aikaan rennon ja mukavan haastattelutilanteen, jossa molemmat osapuolet voivat tasapuolisesti osallistua keskusteluun ja esittää kysymyksiä. (Niitamo 2003, 27 -28.)

Vapaamuotoisen haastattelumenetelmän suurin ongelma on hakijan arviointi. Voiko hakijasta muodostaa oikean kuvan yhden haastattelun perusteella? Ihmisen persoonan arviointi on hyvin vaikeaa ja haastavaa hyvänkin ihmistuntemuksen omaavalle henkilölle. Arvioinnissa on myös oltava puolueeton ja arvioitava hakijoita tasapuolisesti. Tunne- ja henkilökiemiat ovat tärkeitä, mutta ne eivät saa vaikuttaa työtehtävän kriteerien arviointiin. Parhaimmillaan vapaamuotoinen haastattelu voi antaa hyvän ja tarkkan kuvan haastateltavan persoonasta, mutta pahimmillaan tehdyt arvioit voivat olla haastattelijan itse keksimiä ja kertoa enemmänkin haastattelijan omasta persoonasta, kuin itse haastateltavasta. (Niitamo 2003, 28 – 29.)

#### 4.4.3 Yhdistelmähaastattelu

Yhdistelmätekniikassa pyritään hyödyntämään vapaamuotoisen ja jäsennetyn haastattelun parhaita ominaisuuksia. Tämä tyyli on selkeästi uusin ja vähiten käytetty. Tyylin pääideana on käyttää tiettyä kaavamaista haastattelurunkoa, johon on yhdistetty myös avoimia ja vapaasti vastattavia kysymyksiä. Kaikki vastaukset arvioidaan systemaattisesti, kun vapaamuotoisessa haastattelutekniikassa avoimet kysymykset tulkitaan vaistonvaraisesti. Yhdistelmätekniikassa käytetään myös laajempaa haastattelurunkoa kuin jäsennetyissä tekniikassa. Kysymykset eivät koske vain haettavaa työnkuvaa, vaan ovat myös yleisempiä. Yhdistelmätekniikan ideana on saada hakijasta mahdollisimman kokonaisvaltainen henkilökuva. Yhdistelmätekniikan käyttäminen vaatii haastattelijalta hyvää ammattitaitoa, jotta avoimiakin vastauksia pystytään analysoimaan systemaattisesti, eikä intuitioon perustuen. (Niitamo 2003, 34 – 36.)

#### 4.5 Mihin haastattelija kiinnittää huomiota?

Haastattelija kiinnittää ensimmäiseksi huomionsa hakijan ulkoiseen olemukseen. Tästä syystä työhaastatteluun mentäessä on pukeuduttava siististi ja annettava muutenkin hyvä kuva itsestään. Usein ensivaikutelma on ratkaiseva ja voi asettaa suunnan työhaastattelulle. Hyvät käytöstavat pannaan merkille ja haastatteluun saapuessa tulee tervehtiä ja esittäytyä kohteliaasti ja kätellä haastattelijaa/haastatteliijoita. Liiallista jännitystä tulee välttää, sillä keskustelu sujuu paremmin jos molemmat osapuolet ovat mahdollisimman rentoutuneita. Haastattelijan tehtävä on lievittää jännitystä ja keventää tunnelmaa. Hakijan tehtävänä on antaa mahdollisimman hyvä kuva itsestään, olemalla rehellinen ja osoittamalla motivaationsa sekä osaamisensa. (Vaahtio 2005, 145 – 148.)

Taloussanomien artikkelin mukaan työhaastattelussa tulee vastata rehellisesti ja aidosti. Haastattelija tunnistaa ennalta opetellut vastaukset. Tärkeää on sanoa mitä itse ajattelee, ei niitä asioita, mitä luulee haastattelijan haluavan kuulla. On osattava olla rehellinen vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Jos ei näe itsessään mitään kehitettävää voi antaa helposti itsestään ylimielisen kuvan. Työhaastattelussa menestyy paremmin, jos kiinnittää huomiota omiin eleisiin ja ilmeisiin. Kehonkieli ja hyvät käytöstavat jäävät haastattelijan mieleen. On myös osoitettava kiinnostusta haettavaa työtä ja organisaatiota kohtaan. Tämän takia hakijan on tärkeää tutustua yritykseen ennen työhaastattelua. On myös kohteliasta olla hyvissä ajoin paikalla ennen haastattelun alkua ja olla ennemminkin yli- kuin alipukeutunut. Kukaan ei palkkaa ihmistä, joka saapuu haastatteluun viime tipassa ja epäsiistin näköisenä. Hakijan on myös osattava hinnoitella itsensä ja työpanoksensa. Tämä on etenkin naisilla vaikeampaa. Naisilla on tapana alihinnoitella itsensä. Palkkatoive tulee esittää yläkanttiin, hakijan on osoitettava arvostusta ja luottoa omalle osaamiselleen. Työnantajat ovat myös huomanneet, että halvalla ei saa hyvää. (Taloussanomien www-sivut, 2013.)

#### 4.6 Muut arviointimenetelmät

Perinteisen työhaastattelun rinnalle on noussut muita arviointimenetelmiä, joiden avulla hakijan soveltuvuutta voidaan tarkastella monipuolisemmin. Usein muita arvi-

ointimenetelmiä käytetään haastattelun jälkeen ja haastatteluosion parhaat testataan. Eri arviointimenetelmät täydentävät toisiaan rekrytointiprosessissa. Täytyy kuitenkin muistaa, että ne kaikki eivät sovi kaikille toimialoille ja haastattelu on yhä luotettavin ja tärkein arviointimenetelmä. Haastattelu luo kokonaiskuvan hakijasta, kun taas testit antavat lisätietoa vain tietyistä osioista. Asiantuntijat ovat kehittäneet arviointimenetelmiksi erilaisia simulaatioita, testejä ja itsearviointeja, jotka auttavat kartoittamaan hakijan taitoja, valmiuksia ja ominaisuuksia. (Honkanen 2005, 26 -30.)

Yleisimpiä testejä ovat: psykologiset testit, kykytestit, persoonallisuustestit, työskentelytyylitestit ja työn simulointi. Näistä suosituimpia ovat kykytestit. Kykytestit mitaavat hakijan eri osa-alueiden taitoa ja tietoa. Kykytesteillä mitataan usein matemaattisia, teknisiä ja verbaalisia taitoja. Havaintokykyä ja muistia tutkitaan myös. Testit tehdään joko aikarajoitteisesti tai ilman aikarajaa. Aikarajoitteisilla testeillä mitataan hakijan paineensietokykyä ja reagoinnin nopeutta. Kykytesteillä mitataan työhön vaadittavia taitoja, eikä niiden perusteella tule arvioida hakijan älykkyyttä. Kykytestejä pidetään melko luotettavina ja ne antavat hyvin tietoa niistä taidoista, joita vaaditaan työssä menestymiseen. (Honkanen 2005, 137 – 140.)

#### 4.6.1 Psykologiset testit

Psykologisia testejä käytetään vain harvoin, sillä niiden tulkitsemiseen tarvitaan aina psykologin pätevyyden omaava henkilö. Psykologisia testejä käytetään yleensä rekrytointiprosessin loppuvaiheilla, jolloin haastattelun perusteella jatkoon on karsiutunut enää muutama hakija. Yritykset joutuvat lähes aina käyttämään konsultteja psykologisissa testeissä. Persoonallisuustestit, lähinnä kyselypohjaiset, ovat sen sijaan nostaneet suosiotaan niiden helppouden takia. Persoonallisuustestit jaetaan projektiivisiin ja kyselylomakepohjaisiin testeihin. Projektiivisia testejä harvemmin käytetään, sillä nekin vaativat erityisasiantuntijaa, joka suorittaa ja analysoi testin tulokset. Projektiivisissa testeissä hakijalle esitetään erilaisia ärsykeitä ja asiantuntija tulkitsee hakijan havainnointitapoja. Kuuluisimpia projektiivisia kykytestejä ovat Rorschack-mustetahratesiti ja Wartegg-piirustustesti. (Niitamo 2003, 52.)

#### 4.6.2 Kyselypohjaiset testit

Kyselylomaketestit kartoittavat henkilön persoonallisuutta ja käyttäytymismalleja. Näissä testeissä käytetään usein suoria väittämiä ja kysymyksiä, joilla tutkitaan henkilön näkemystä itsestään, asenteistaan, tuntemuksistaan ja toiminnastaan. (Honkanen 2005, 118). Kyselypohjaisilla testeillä voidaan helposti kerätä tietoa hakijan persoonasta ja minäkuvasta. Haasteena persoonallisuustesteille on hakijan rehellisyys ja siten vastausten realistisuus. Vastauksissa ei tule liioitella ominaisuuksiaan, eikä myöskään vähätellä heikkouksiaan (Honkanen 2005, 127.)

#### 4.6.3 Työskentelytyylitestit

Työskentelytyylitesteissä arvioidaan työssä tapahtumia toimintoja. Niitä ovat esimerkiksi johtamiskyky ja vuorovaikutustaidot. Näillä testeillä pyritään ennustamaan hakijan työkäyttäytymistä. Testeissä voidaan tarkastella esimerkiksi viestinnän tyyliä, motivointitaitoja, alaisten huomioonottamista ja tiimin vetämistä. (Niitamo 2003, 84 – 89). Työsimulaatiot ovat toinen tapa ennustaa työkäyttäytymistä. Perinteisiä simulaatiotilanteita ovat: puheen tai esitelmän esittäminen, ryhmäkeskustelut ja erilaiset vuorovaikutustilanteet. Simulaatiossa lavastetaan työtehtävään liittyvä tilanne ja hakijan tulee antaa näyte omasta työtoiminnastaan. Simulaatioiden käyttö on haastavaa, sillä sen arvioiminen vaatii testin arvioijalta erittäin hyvää työn ja tehtävän tuntemusta. Onnistunut työsimulaatio voi antaa luotettavaa tietoa hakijan työssä vaadittavista kyvyistä. (Honkanen 2005, 149 – 150.)

#### 4.7 Valintaan vaikuttavat tekijät

Valintapäätös muodostetaan yleensä työhaastattelun ja mahdollisten lisätestien perusteella. Usein työhaastattelu ja siinä annettu vaikutelma ovat kuitenkin ratkaisevia valintapäätöstä tehtäessä. Lopullinen päätös tehdään kaikkien käytettyjen arviointimenetelmien pohjalta. Niihin sisältyvät hakemus, haastattelu, muut arviointimenetelmät, mahdolliset suositukset ja hakijan terveydentila. (Helsilä 2002, 24- 26.) Tietyt lait tulee myös ottaa huomioon valintapäätöstä tehtäessä.

Lopullista valintapäätöstä tehdessä vertaillaan jäljellä olevien hakijoiden osaamista, soveltuvuutta ja persoonaa. Rekrytoijan on mietittävä tarkkaan mitkä tiedot ja taidot ovat haettavan työn kannalta tärkeitä ja tarkkailla niiden valossa ehdokkaiden ominaisuuksia. On myös osattava katsoa pidemmälle ja mietittävä rekrytoinnin vaikutusta tulevaisuuteen. Kenellä hakijoista on mahdollisuus sopeutua parhaiten työtehtävään ja organisaatioon. Lopullista päätöstä on huomattavasti helpompi tehdä, jos rekrytoinnin kaikki osa-alueet on suunniteltu ja suoritettu huolellisesti. Rekrytoijan tulee osata myös arvioida hakijoita tasapuolisesti. Joidenkin kanssa tunnekemiat kohtaavat paremmin ja rekrytoijan on helpompi pitää ihmisestä. Tässä tapauksessa arviointi voi vääristyä. Rekrytoijan omien asenteiden ja tunteiden ei tulisi vaikuttaa suuresti lopputulokseen. Hakijoita ei saa myöskään arvioida iän tai sukupuolen mukaan, kaikenlaisia stereotypioita tulee välttää ja hakijoita arvioitava avoimin mielin. Usein on helpompaa tinkiä osaamisesta, kuin persoonasta. Rekrytoijan on kuitenkin oltava tässäkin suhteessa varovainen, sillä hyvät sosiaaliset taidot voivat viedä huomion osaamiselta. (Vaahtio 2005, 164 – 166.)

Valintapäätös tulee muodostaa huolella ja vakaasti harkiten. Rekrytointi on erittäin kallis ja aikaa vievä prosessi yritykselle ja virherekrytoinnin korjaaminen on hankalaa. Valintaa tehtäessä rekrytoijien tulee miettiä tarkkaan, minkälaista henkilöä organisaatioon haetaan. On arvioitava kuka hakijoista kykenee sopeutumaan parhaiten yrityksen arvoihin, strategiaan ja ilmapiiriin. Hyvä valinta motivoi koko työyhteisöä ja sitouttaa uuden työntekijän organisaatioon. (Helsilä 2002, 25.)

## 5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää varusmiespalveluksen aikana suoritetun johtajakoulutuksen vaikutusta työelämän rekrytointiprosesseissa. Tutkimuksen avulla ja tuloksista riippuen voidaan kannustaa nuoria hakeutumaan varusmiespalveluksen johtajakoulutukseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää vaikuttaako varusmiespalveluksen aikana suoritettu johtajakoulutus työelämän rekrytointiprosesseihin ja millä tavoin se vaikuttaa. Varusmiespalveluksen johtamiskoulutuksia ovat aliupseerikurssi ja reserviupseerikurssi. Opinnäytetyössä käydään myös läpi mistä varusmiespalveluksen johtajakoulutus koostuu ja mitä johtajuudella yleensäkin tarkoitetaan. Johtopäätökset tehdään teoriaa tutkimalla sekä haastatteluilla. Tässä tutkimuksen varsinainen ongelma:

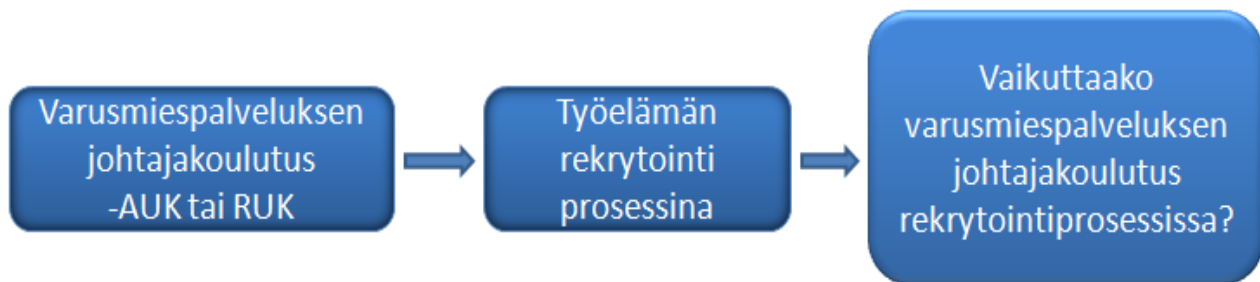
- Onko varusmiespalveluksen johtajakoulutuksella vaikutusta työelämän rekrytointiprosesseissa?

### 5.1 Viitekehys

Tutkimuksen viitekehyksessä kuvataan työn tärkeimmät osa-alueet, ja niiden suhteet. Tutkimuksen tärkein runko koostuu varusmiespalveluksen johtajakoulutuksesta, työelämän rekrytointiprosessista ja suoritetun johtajakoulutuksen vaikutuksesta työelämän rekrytointiprosesseihin. Teoriaosuuden alussa käydään läpi johtajuutta yleisellä tasolla, kuten mitä johtajuus on ja mikä tekee hyvän johtajan. Tämän jälkeen käydään läpi syväjohtamisen tärkeimpiä oppeja. Syväjohtamisen mallia käytetään varusmiespalveluksen johtajakoulutuksessa ja on kehitetty Puolustusvoimia varten. Seuraavaksi tutustutaan varusmiespalvelukseen, naisten vapaaehtoiseen asepalvelukseen ja johtajakoulutuksiin. Viimeisenä osiona on työelämän rekrytointi, jossa keskitytään esikarsintaan, haastatteluihin, valintamenetelmiin ja valintaan vaikuttaviin tekijöihin.

Suurimman huomion tutkimuksessa saavat suoritettu varusmiespalveluksen johtajakoulutus ja sen vaikutus rekrytointiprosessiin. Tarkoitus on tutkia haastatteluiden

avulla arvostavatko rekrytoijat varusmiespalveluksen johtajakoulutusta ja voiko armeijassa opitut esimiestaidot näkyä jotenkin työelämässä, lisäten esimerkiksi itseluottamusta, esiintymistaitoa tai johtamistaitoja. Tutkimuksessa selvitetään luetaanko käyty johtajakoulutus eduksi ja voiko se olla yksi keino erottua muiden hakijoiden joukosta.



Kuva 8. Viitekehys (itse laadittu).

## 5.2 Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Puolustusvoimien johtajakoulutus on nykyään ihmiskeskeisempää ja siinä painotetaan syväjohtamisen taitoa. Ihminen tulee kohdata yksilönä, ei suurena massana. Johtajakoulutus antaa hyvät valmiudet esimiestehtäviin ja voi kannustaa nuoria hakeutumaan esimiesasemaan.

Varsinainen tutkimusongelma on, vaikuttaako varusmiespalveluksen aikana suoritettu johtajakoulutus rekrytointiprosessiin ja onko siitä hyötyä työnhaussa ja työelämässä. Haastatteluiden avulla pyritään selvittämään varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen vaikutusta ja mitä mieltä haastateltavat itse ovat johtajakoulutuksesta ja varusmiespalveluksen suorittamisesta. Haastattelussa tutkitaan myös yrityksen rekrytointiprosessia, jossa keskitytään etenkin työhakemuksen ja CV:n sisältöön, sekä lopulliseen valintaan vaikuttaviin tekijöihin.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu määrään, kun taas kvalitatiivinen tutkimus laatuun. (Kananen 2010, 27.) Kvantitatiivinen tutkimus tuottaa yleensä luotettavaa ja tieteellistä tietoa, joka esitetään numeroina. Tästä johtuen se soveltuu hyvin tutkimuksiin, jossa on laaja kohderyhmä ja halutaan faktoihin perustuvaa teoreettista tutkimustietoa. Puolueiden kannatuslukuja mitataan yleensä kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivinen tutkimus esitetään sen sijaan lauseina ja sanoina. Kvalitatiivinen tutkimus tuottaa yksityiskohtaisempaa tietoa, sen avulla pyritään tutkimaan asioita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Silverman 2000, 1 – 9.) Menetelmiä ei tulisi nähdä toisiaan poissulkevinä tai kilpailevinä, vaan toisiaan täydentävinä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina teemahaastattelumenetelmää käyttäen. Tutkimuksen haastatteluosion muodostivat neljä suuren/keskisuuren yrityksen edustajaa Uudenkaupungin alueelta. Tutkimuksessa oli melko vähän haastateltavia ja sen takia tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Näin saatiin parempia ja monipuolisempia vastauksia, joita pystyttiin vertailemaan keskenään.

### 6.2 Aineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, teemahaastattelu ja dokumentit. (Kananen 2010, 48.) Haastattelun hyvä puoli on se, että haastateltavat suostuvat useimmiten osallistumaan tutkimukseen. Haastattelu on myös joustava tapa kerätä tietoa, koska haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelun avulla voidaan kerätä laajempaa ja syvempää tietoa, kuin valmiiksi täytettävällä lomakkeella. Haastattelun aikana saatua tietoa voidaan selventää ja pyytää perusteluja esitetyille vastauksille. Haastattelussa

on myös huonoja puolia. Haastateltavan täytyy valmistautua haastattelutilanteeseen hyvin ennalta. Kysymysten tulee olla harkittuja ja valmisteltuja, jotta haastattelutilanne voisi olla mahdollisimman mukava ja luonnollinen haastateltavalle. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltava haluaa antaa tietynlaisen kuvan itsestään ja antaa sosiaalisesti suotavia, sekä hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 204 – 206.)

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelun peruspiirteenä on se, että haastattelun aiheet ovat ennalta tiedossa, mutta kysymyksille ei ole laadittu täysin pitävää muotoa ja järjestystä. Teemahaastattelua käytetään paljon kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Teemahaastattelu etenee haastattelutilanteen mukaan ja on sovellettavissa haastattelun aikana. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Haastattelut toteutettiin Uudessakaupungissa huhtikuun 22.- 24.4.2013 välisenä aikana. Kaikki haastattelut yhtä lukuun ottamatta on suoritettu jokaisen haastateltavan organisaation tiloissa. Yksi haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna aikataulujen yhteensopimattomuuden vuoksi. Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä se sopii parhaiten tutkimuksen lähtökohtiin. Muut kolme haastattelua nauhoitettiin ja puhtaaksikirjoitettiin haastattelujen jälkeen, mikä helpotti huomattavasti tulosten yhteenvedoa sekä analysointia. Haastattelut tapahtuivat rauhallisessa tilassa ilman ulkopuolisia häiriöitä. Haastateltavat saivat rauhassa vastata kysymyksiin ja miettiä niitä. Haastateltavat ovat vastanneet kysymyksiin toistensa vastauksista tietämättä.

### 6.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Kaikkien tehtyjen tutkimusten pätevyyttä ja luotettavuutta pyritään arvioimaan. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiselle on erilaisia mittaustapoja. Tutkimusta arvioitaessa, nousevat yleensä seuraavat käsitteet esille: reliabelius ja validius. Reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja pysyvyyttä. Jos esimerkiksi kolme eri tutkijaa päätyy samaan loppupäätelmään analysoimalla samaa tutkimusaineistoa, tutkimuksen tulosta voidaan pitää reliabelina. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabiliteettiä on vaikeampi arvioida joskus nopeastikin muuttuvien tutkimusolosuhteiden

takia. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä ja tehokkuutta mitata juuri sitä asiaa, mitä on ollut tarkoituskin tutkia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tämän tutkimuksen validiteetti syntyi selkeiden tavoitteiden asettamisella ja haastattelukysymysten sovittamisella tavoitteisiin. Haastattelukysymykset tarkastettiin ennen varsinaisia haastatteluja ja katsottiin, että ne vastaavat tutkimuksen tavoitteita. Haastattelukysymykset tukivat myös tutkimuksessa esitettyä teoriaosaa. Tutkimus on pyritty tekemään puolueettomasti ja rehellisesti ja tästä johtuen tutkimusta voidaan pitää kohtuullisen validina.

Tutkimuksen reliabiliutta tukee haastattelukysymysten puolueettomuus ja haastattelutilanteet. Haastattelussa esiintyvät ajatukset ovat haastateltavien omia ja organisaation toimintatapoihin sidottuja. Jos samat asiat kysyttäisiin haastateltavilta uudelleen, vastaukset olisivat todennäköisesti samanlaisia, elleivät tilanteet yrityksissä olisi muuttuneet jotenkin radikaalisti.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Taustatiedot

Tutkimukseen haastateltiin neljää Uudenkaupungin alueella toimivaa suurta tai keskisuurta yritystä. Kaikki haastateltavat ovat vahvasti mukana yrityksen rekrytointiprosesseissa. Käytän haastateltavista nimityksiä; henkilö A, henkilö B, henkilö C ja henkilö D. Seuraavaksi esittelen henkilöt lyhyesti.

Henkilö A toimii suuren yrityksen henkilöstöjohtajana ja on 60-vuotias nainen. Henkilö A on ollut rekrytoinnissa mukana noin 35 vuoden ajan useissa eri yrityksissä. Henkilö A:n haastattelu tehtiin puhelinhaastatteluna.

Henkilö B on 44-vuotias mies ja toimii uusikaupunkilaisessa yrityksessä yhtenä henkilöstöhallinnon rekrytointivastaavana. Henkilö B on tehnyt töitä rekrytoinnin parissa

yli 20 vuotta ja nykyisessä toimenkuvassa muutaman vuoden ajan. Rekrytointi työllistää henkilöä B eniten nykyisessä toimenkuvassa.

Henkilö C toimii uusikaupunkilaisen yrityksen talousjohtajana, mutta vastuualueisiin kuuluvat myös henkilöstö ja kiinteistöt. Henkilö C on 59-vuotias nainen ja on ollut mukana yrityksen rekrytointiprosesseissa yli 10 vuotta.

Henkilö D on 43-vuotias mies ja toimii uusikaupunkilaisessa yrityksessä tuotantopäällikkönä ja vastaa tuotantoon liittyvästä rekrytoinnista. Rekrytointi on kuulunut henkilön toimenkuvaan noin 15 vuoden ajan ja yhä enemmän viimeisten 6 – 7 vuoden aikana.

## 7.2 Työelämän henkilövalinnat

### 7.2.1 Työhakemus ja CV

Tutkimuksessa selvitettiin mitkä asiat nousevat esiin työhakemuksessa ja CV:ssä. Lähes kaikilla haastateltavilla ensimmäisenä asiana esille nousi selkeys. Työhakemuksen ja CV:n tulee olla selkeä ja mietitty. Henkilö A:n mielestä hyvä työhakemus on myös analyttinen. Henkilö C arvostaa työhakemuksen ja CV:n loogisuutta ja hyvää yleiskuvaa. Työhakemuksen tulee olla kohdistettu haettavaan tehtävään. Se ei myöskään saa olla liian pitkä, henkilöiden A ja B mielestä hakemus saa olla maksimissaan yhden sivun mittainen ja CV maksimissaan kahden. Henkilö B arvostaa myös oikeaa kielioppia. Hakemuksen ja CV:n tulee olla virheettömiä, useat virheet voivat kertoa negatiivisesti hakijan huolellisuudesta ja antaa huonon ensivaikutelman. Jonkun olisi hyvä esilukea työhakemus ja CV ennen lähettämistä. Merkintä varusmiespalveluksesta näyttelee hyvin pientä roolia CV:ssä. Se ei ole ensimmäisten asioiden joukossa, mitä CV:stä tarkastetaan.

Henkilöt C ja D katsovat aina CV:stä jatkumon ja pitävät sitä erittäin tärkeänä. Jatkumolla tarkoitetaan sitä, että hakija on jatkuvasti tehnyt jotain, ollut esimerkiksi töissä tai koulussa. Jatkumo on löydyttävä ja jos tyhjiä aukkoja jää, niistä kysytään hakijalta. Tästäkin syystä on hyvä laittaa merkintä varusmiespalveluksesta CV:hen,

ettei rekrytoija ihmettele puolen vuoden tai vuoden tyhjää aukkoa jatkumossa. Henkilö D piti useita lyhyitä työsuhteita huonona merkinä ja arvosti pidempiaikaisia työsuhteita. Opiskelijoiden lyhyet työsuhteet eivät vaikuta negatiivisella tavalla, koska yleensä kyse on kesätöistä opiskeluiden ohella. Tärkeimmät asiat CV:ssä ovat kaikkien haastateltavien mukaan hakijan koulutus ja työkokemus. Koulutuksen ja kokemuksen on vastattava haettavan työn vaatimuksia. Kattavaa työkokemusta arvostetaan. Henkilöt A ja D pitävät siitä, että hakija on kertonut itsestään ja harrastuksistaan. Itseään saa kehua ja kertoa omista vahvuuksistaan.

### 7.2.2 Haastatteluun kutsuttavien valintaperusteet

Tärkeimmät perusteet haastatteluun kutsuttaessa oli kaikkien haastateltavien mukaan hakijan koulutus ja työkokemus sekä muut kokemukset. Tehtäväkuvassa määritetyt minimivaatimukset tulee täytyä koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Henkilö C:n mukaan on arvioitava tarkkaan onko hakijalla koulutuksen ja työkokemuksen kautta edellytykset selviytyä haettavasta työtehtävästä. Henkilö A pitää hyvää kielitaitoa ja hyviä ATK-taitoja lisäarvona antavina asioina. Henkilö C pitää hyvää englannin kielen taitoa tärkeänä ja katsoo muun kieliosaamisen eduksi.

Työhakemuksella ja CV:llä on myös kaikkien mielestä suuri merkitys. Huolellisesti ja selkeästi laadittu työhakemus ja CV erottuvat positiivisesti joukosta. Työhakemuksen sisällöllä on myös painoarvoa. Kaikkien haastateltavat toivovat, että työnhakija olisi kertonut vähän itsestään. Myös persoonaa arvioidaan ja minkälainen henkilö sopisi haettavaan työhön ja organisaatioon. Henkilö B:n mukaan työhakemuksessa sekä CV:ssä ilmenevät faktat ja itsestään kertominen muodostavat kokonaiskuvan hakijasta. Suoritettu varusmiespalvelus ja etenkin varusmiespalveluksen aikana käyty johtajakoulutus vaikuttavat hakijasta saatavaan kokonaiskuvaan. Suoritettu varusmiespalvelus tai sen aikana käyty johtajakoulutus eivät vaikuta kutsupäätökseen.

### 7.2.3 Lopulliseen valintaan vaikuttavat tekijät

Henkilö A listaa lopulliseen valintapäätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi hyvin määritellyn tehtäväkuvan, työhaastattelun, testauksen ja ammatillisen osaamisen. On tär-

keää arvioida henkilön potentiaalia yritykselle. Potentiaali vaikuttaa valintapäätökseen. Henkilö A kokeekin, että nykyisessä työympäristössään valinnat on osattu tehdä hyvin, sillä erittäin harva lähtee pois organisaatiosta.

Henkilö B:n mukaan tärkeimmät lopulliseen valintaan vaikuttavat tekijät ovat työhaemus ja CV, haastattelu sekä kyky- ja persoonallisuustestit. Suosittelijat voidaan myös soittaa läpi, mutta suosittelijoiden antamaan tietoon on suhtauduttava kriittisesti. On hyvä suosia avoimia kysymyksiä ja kysyä palkkaisiko suosittelija työnhakijan uudelleen. Rekrytoijan on säilytettävä tietynlainen kriittinen ajattelumalli koko rekrytointiprosessin ajan, rekrytoija ei saa olla se, jota huijataan. On kyettävä keskittymään faktoihin ja karsittava omat ennakkoasenteet. Johtopäätökset henkilön sopivuudesta perustetaan faktoihin, jotka tulevat haastattelusta, testeistä tai muista lähteistä. Valintaa tehtäessä on keskityttävä niihin asioihin, jotka ennustavat työssä selviytymistä. On tärkeää kartoittaa hakijan mahdollisuudet ja riskit.

Henkilö C:n mukaan tarkka tehtäväkuvan määrittely on ensimmäinen asia, mikä vaikuttaa lopulliseen valintapäätökseen. Seuraavaksi tulevat hakijan koulutus, ammattiosaaminen ja työkokemus. Tärkein vaikuttava tekijä on kokonaiskuva hakijasta, mihin vaikuttaa juuri koulutus, työkokemus ja hakijan oma persoona. Kokonaiskuva auttaa ennustamaan henkilön suoriutumista haettavassa työtehtävässä. Haastateltujen mukaan suoritettu varusmiespalveluksen johtajakoulutus ei kerro, miten hakija on pätevä haettavaan työhön.

Henkilö D arvostaa hakijan luonnetta, halua tehdä töitä ja oppia. Nämä ovat tärkeimmät lopulliseen valintaan vaikuttavat tekijät ja kertovat hakijan motivaatiosta. Toisena esille nousee hakijan koulutus, työkokemus ja muut taidot sekä työhaastattelussa menestyminen. Nykyisessä työorganisaatiossa työ opitaan pitkälti tekemällä. Ei ole olemassa mitään koulutusta, joka valmentaisi juuri siihen työhön, mitä heidän organisaatiossa tehdään. Henkilö D kokee, että rekrytoinneissa on onnistuttu enimmäkseen hyvin. Virheitä aina tapahtuu, mutta suurin osa rekrytoinneista onnistuu.

### 7.3 Varusmiespalvelus ja johtajakoulutus

#### 7.3.1 Varusmiespalveluksen suorittamisen vaikutus miehillä

Tutkimuksessa selvitettiin vaikuttaako varusmiespalveluksen suorittaminen ja onko esimerkiksi tehtävällä tai palvelusajalla väliä. Jokainen haastateltava sanoo katsovan- sa CV:stä onko varusmiespalvelus suoritettu, jos siitä on merkintä. Suoritettu varus- miespalvelus ei ole kuitenkaan vaatimuksena kenenkään haastateltavan organisaati- ossa. Tilanteessa, jossa työnhakija palkattaisiin vakituiseen työsuhteeseen ja työ vaa- tisi täyden osallistumisen alusta alkaen, henkilöt B ja D kiinnittäisivät enemmän huomiota varusmiespalveluksen suorittamiseen. Jos hakija on lähdössä pian suorit- tamaan varusmiespalvelusta ja työsuhde katkeaisi, ei tällaista hakijaa todennäköisesti valittaisi. Kaikki haastateltavat kertovat, etteivät kysy varusmiespalveluksesta, jos siitä ei ole merkintää. Kysymys on haastateltavien mielestä liian henkilökohtainen. Yksi haastateltavista sanoi tosin, että on kysynyt joskus nuorilta miehiltä varusmies- palveluksesta, jos siitä ei ole ollut CV:ssä mitään merkintää.

Kaikki haastateltavat sanovat, ettei ole väliä onko varusmiespalvelus suoritettu. Se ei henkilön A mukaan vaikuta rekrytointiprosessiin. Henkilö B mainitsee, että on var- masti esimiehiä, joille varusmiespalveluksen suorittaminen on merkittävä asia. Hen- kilö B jatkaa, että hänen tehtävänsä on karsia esimiesten omat asenteet ja keskittyä asioihin, mitkä ovat olennaisia työn kannalta. Suoritettu varusmiespalvelus ei kerro miten hakija on pätevä haettavaan työhön. Henkilö C sanoo, että varusmiespalveluk- sen suorittaminen ei ole missään nimessä ainakaan negatiivinen asia ja kiinnittää huomiota, jos varusmiespalveluksesta ei ole mitään merkintää. Henkilö C ei edellytä, että varusmiespalvelus on suoritettu, jos siihen on hyvä syy. Syitä varusmiespalve- luksen suorittamatta jättämiseen henkilö C ei kuitenkaan kysy hakijoilta, eikä se ole este yritykseen palkkaamiselle, sillä hakijoita ei saa syrjiä.

Jokainen haastateltava sanoo, että suorittamatta jäänyt varusmiespalvelus herättää kysymyksiä. Haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että hakija lähes aina kertoo itse syyn varusmiespalveluksen suorittamattomuudelle, jos syy on fyysinen. Jos syytä suorittamattomuudelle ei tule ilmi, eikä hakija ota asiaa millään tavalla esille, se jät-

tää kysymyksiä rekrytoijan mieleen. Kaikki haastateltavat ovat myös sitä mieltä, että suorittamatta jäänyt varusmiespalvelus kertoo tällaisessa tilanteessa jotain hakijasta. Henkilö A:n mielestä se saattaa kertoa moniakin asioita hakijasta. Haastattelija voisi tällaisessa tilanteessa yrittää selvittää syitä hienotunteisesti, yleensä syyt tulevat ilmi normaalissa haastattelukeskustelussa. Henkilö A jatkaa, että yleensä varusmiespalveluksen suorittamattomuudelle on jokin selkeä selitys, esimerkiksi asenne, terveydelliset syyt tai uskonnollinen syy.

Henkilö B sanoo syyn suorittamattomuudelle olevan yleensä fyysinen tai mielenterveydellinen. Joskus syynä saattaa olla myös siviilielämästä johtuva syy. Usein syy paljastuu haastattelussa, mutta jos syy ei paljastu, se herättää kysymyksiä. Henkilö B jatkaa, että syyn ollessa fyysinen, hakija on aina itse ottanut asian esille. Työhöntulotarkastuksessa yleensä viimeistään selviävät fyysiset syyt, mutta henkisen puolen asioita on huomattavasti vaikeampi havaita.

Henkilö C sanoo suoritettuna armeijan olevan lisäarvo, varsinkin mitä pidemmälle varusmiespalveluksen aikana on edennyt. Henkilö C kokee, että varusmiespalveluksen suorittaminen on ehdottomasti positiivinen asia ja kertoo hakijasta. Suorittamatta jättäminen kertoo myös hakijasta, varsinkin jos syyn saa selville. Jos mitään syytä ei ilmene, henkilö C tekee omat johtopäätöksensä tilanteen ja haastattelun kulun mukaan. Henkilö C:n mukaan varusmiespalveluksen keskeyttäminen ilman kunnollista syytä, on ehdottomasti negatiivinen asia. Se herättää kysymyksen, onko hakijalle ominaista luovuttaa helposti ja jättää asioita kesken. Henkilöä C kiinnostaa myös syyt siviilipalveluksen suorittamiselle. Hänen mielestään vakaumus on hyväksyttävä syy, mutta ihmettelee siviilipalveluksen suorittamista, jos mitään vakaumuksellisia syitä ei ole.

Henkilö D on samaa mieltä muiden kanssa siitä, että yleensä varusmiespalveluksen suorittamatta jäämisen syyt tulevat ilmi haastattelussa. Jos hakija on luovuttanut kesken varusmiespalveluksen, se voi luoda tietyn mielikuvan hakijasta ja haastattelu usein vahvistaa tätä mielikuvaa.

### 7.3.2 Naisten vapaaehtoisen varusmiespalveluksen suorittaminen

Henkilöt B ja D kertovat kiinnittävänsä enemmän huomiota naisen vapaaehtoisen varusmiespalveluksen suorittamiselle, jos siitä on merkintä esimerkiksi CV:ssä. Henkilö B jatkaa, ettei voi luoda mitään stereotyyppiä ihmisestä, ennen kuin hakijan on tavannut henkilökohtaisesti. Naishakijan suoritettu varusmiespalvelus ei vaikuta lopullisiin johtopäätöksiin ja valintaan. Henkilö D sanoo, että naisen suorittama armeija on ehdottomasti enemmän positiivinen kuin negatiivinen asia. Ennen se on kertonut naisesta enemmän, mutta nykyään ei niin paljon, koska naisten varusmiespalveluksen suorittaminen on yleisempää, eikä niin uutta enää. Henkilö D toteaa, että naisen on oltava tietyn tyyppinen, jos on suorittanut varusmiespalveluksen. Suoritettu varusmiespalvelus ei anna naiselle kuitenkaan merkittävää lisäarvoa valinnan tekemiselle. Pätevyys, ammattiosaaminen ja koulutus vaikuttavat enemmän.

Henkilö C sanoo, että ei kiinnitä naisen suorittamaan varusmiespalvelukseen enempää huomiota kuin miesten. Henkilö C jatkaa, että tuntee naisia jotka ovat suorittaneet varusmiespalveluksen ja näkee etenkin varusmiespalveluksen johtamiskoulutuksen vaikutuksen näissä naisissa. Henkilö A:n mukaan varusmiespalveluksen suorittaneiden naisten toimintatapa luo ennako-odotuksia. Voidaan olettaa, että tällaisella naisella on tietynlaiset toimintatavat. Henkilö A antaa kuitenkin enemmän arvoa testausmenetelmille, sillä ne kertovat hakijasta enemmän. Vapaaehtoisen varusmiespalveluksen suorittaminen voi olla joko positiivinen tai negatiivinen asia. Se voi kertoa hakijasta hyviä asioita tai negatiivisia esimerkiksi vallanhalusta ja käskyttämisen tahdosta. Yleensä suoritettu varusmiespalvelus ja harrastukset kertovat hakijasta positiivisesti, mutta poikkeuksiakin löytyy.

### 7.3.3 Varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen sisältö

Henkilö A on ainoa haastateltava, joka tuntee varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen sisältöä. Henkilö A on käynyt kurssilla kuulemassa syväjohtamisen teoriasta noin viisi vuotta sitten. Hän kokee, että puolustusvoimissa johtajakoulutusta yritetään jatkuvasti muuttaa parempaan suuntaan, mutta vieläkin armeijan johtajakoulutus eroaa huomattavasti yritysmaailman johtamisesta. Henkilö B ei tunne nykyistä johtajakou-

lutusta tai sen sisältöä. Hän kertoo tietävänsä syväjohtamisen teoreettisen viitekehyksen ja toteaa, että puolustusvoimien johtajakoulutusta arvostetaan yhä suuresti.

Henkilöt C ja D eivät tunne varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen sisältöä, eivätkä tiedä syväjohtamisen sisältöä. Henkilö C on kuullut syväjohtamisen mallista, mutta ei ole perehtynyt sen sisältöön.

#### 7.3.4 Varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen arvostus ja hyödyllisyys

Haastateltavilta kysyttäessä arvostavatko he enemmän varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneita kuin miehistön käyneitä, vastaus oli lähes kaikilta epäsuora kyllä. Henkilö A kuitenkin toteaa, että hakijan osaaminen on tärkeämpää ja johtajakoulutuksen suorittaminen voi olla negatiivinen tai positiivinen asia, riippuen tietysti hakijasta. Johtajakoulutuksen käyminen voi kertoa ryhmässä toimimisesta ja sen vaikutus riippuu työtehtävästä. Henkilö A pitää armeijan johtamistyyliä enemmän kriisijohtamisena, kuin normaalina yritysmaailmaan sopivana johtamisena. Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa opitaan jäämäkkyyttä, selkeyttä ja ihmisten käskyttämistä.

Henkilö B:n mukaan varusmiespalveluksen johtajakoulutus vaatii enemmän sinnikkyyttä ja kunnianhimoa. Johtajakoulutuksen suorittaneella henkilöllä voi olla enemmän johtamismotivaatiota ja sitoutumismotivaatiota, kuin miehistön käyneellä. Henkilö C pitää varusmiespalveluksen johtajakoulutusta myös positiivisena asiana ja kokee sen suurempana lisäarvona, kuin miehistön suorittamisen. Henkilö C kertoo arvostavansa ehdottomasti puolustusvoimien johtajakoulutusta. Henkilö D kokee johtajakoulutuksen antavan tiettyjä ”elämän eväitä”. Johtajakoulutus voi lisätä esiintymistaitoa ja rohkeutta. Hän toteaa johtamisen armeijassa olevan haastavaa, koska yleensä alaiset ovat kavereita. Työelämässä johtaminen voi olla tällöin helpompaa, koska johdettavana on vieraita henkilöitä.

Jokainen haastateltava kokee varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen suorittamisen hyödylliseksi. Henkilö A: mielestä on hyvä hakeutua johtajakoulutukseen, jos se tuntuu luontaiselta ja omalta. Se voi kertoa ihmisen kunnianhimosta, rohkeudesta ja ha-

lusta ottaa vastuuta. Negatiivisessa merkityksessä se voi myös kertoa ihmisen vallanhalusta. Henkilö D:n mielestä varusmiespalveluksen johtajakoulutus ei ole hyödyttöntä ja voisi kannustaa omia lapsiaan hakeutumaan armeijassa johtajakoulutukseen. Henkilöt B ja C kokevat myös johtajakoulutuksen hyödylliseksi. Henkilö B toteaa, että varusmiespalveluksen johtajakoulutus voi kannustaa ihmistä hakeutumaan jatkossakin esimiestehtäviin. Henkilö B voisi myös kannustaa omia lapsiaan hakeutumaan johtajakoulutukseen ja kokee kaiken koulutuksen olevan hyväksi. Henkilö C voisi myös kannustaa nuoria hakeutumaan varusmiespalveluksen johtajakoulutukseen.

### 7.3.5 Johtajakoulutuksessa opitut taidot ja hyöty työelämässä.

Jokaisen haastateltavan mukaan varusmiespalveluksen johtajakoulutuksesta voi oppia johtamistaitoja ja ne voivat joltain osin olla sovellettavissa yritysmaailmassa. Henkilö A kokee syväjohtamisen antavan nykyään enemmän teoriaa ihmisten johtamisesta. Syväjohtaminen on tiimijohtamista, suunnittelua ja perustuu pitkälti palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Henkilö A:n mukaan reserviupseerikoulussa korostuu vahva fyysinen puoli ja vastuun ottaminen. Ensin tulee johtamiskäyttäytyminen ja sitä seuraa ammatillinen osaaminen. Henkilö A:n mukaan tie huippujohtajaksi riippuu siitä miten henkilö valitaan ja miten ihmiset toimivat yhteen matkan varrella.

Henkilöt C ja D ovat sitä mieltä, että varusmiespalveluksen johtajakoulutuksesta voi oppia johtamistaitoja. Henkilö D kokee johtajakoulutuksen antavan valmiuksia kohdata alaisia. Henkilö B uskoo, että johtajakoulutuksen opit voivat olla sovellettavissa yritysmaailmassa jossain määrin. Hän kokee syväjohtamisen mallin olevan leadership-tyylistä, mikä on hyödyllinen käytäntö yritysmaailmassa. Tältä osin johtajakoulutuksesta saadut opit voivat toimia myös yritysmaailmassa. Henkilö B kokee armeijan johtajakoulutuksen olevan enemmän manageeraustyylistä, mikä taas ei niin hyvin sovi yritysmaailmaan.

### 7.3.6 Johtajakoulutuksen vaikutus rekrytointiprosessissa

Haastattelussa kysyttiin, voiko johtajakoulutuksen suorittaminen vaikuttaa rekrytointin lopputulokseen ja valintapäätökseen. Haastateltavat totesivat, ettei käydyllä johtajakoulutuksella pitäisi olla vaikutusta lopulliseen valintapäätökseen. Monet muut asiat menevät edelle valintaa tehtäessä kuten jo aiemmin todettiin. Henkilö B huomauttaa, että käyty johtajakoulutus voi olla vaikuttava tekijä joillakin esimiehillä. Henkilö C toteaa suoritettuna johtajakoulutuksen vaikuttavan hyvin vähän lopulliseen tulokseen. Armeijassa suoritettu johtajakoulutus vaikuttaa enemmänkin hakijasta saatuun kokonaiskuvaan.

Haastattelukysymyksissä luotiin myös tilanne, jossa loppusuoralla olisi kaksi tasaverstaista hakijaa ja toinen olisi suorittanut varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen ja toinen ei. Haastateltavilta kysyttiin, kumman hakijan he valitsisivat tällaisessa tilanteessa. Jokainen haastateltava painotti, että tällainen tilanne on lähes täysin mahdoton, mutta suostuivat vastaamaan kysymykseen. Henkilö A ei usko johtajakoulutuksen olevan ratkaiseva tekijä. Hän jatkaa, että esimies tekee lopullisen päätöksen ja joillakin se voisi vaikuttaa. Henkilö A kokee myös vastauksen riippuvan tehtävästä, johon haetaan. Jos tuleva työtehtävä sisältäisi kriittisiä tilanteita tai esimerkiksi vastuuta turvallisuudesta, siinä tapauksessa henkilö, joka on suorittanut varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen, voisi tulla todennäköisemmin valituksi. Henkilöt B ja D vastaavat, että esimiestä haettaessa käyty johtajakoulutus voisi olla lopulliseen valintaan vaikuttava ratkaiseva tekijä. Henkilö C uskoo myös johtajakoulutuksen suorittaneen hakijan tulevan todennäköisemmin valituksi.

### 7.3.7 Johtajakoulutuksen vaikutus työympäristössä.

Tutkimuksessa kysyttiin, voiko varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen suorittaminen ennustaa työssä selviytymistä ja voiko tällainen henkilö suoriutua paremmin, kuin miehistön suorittanut henkilö. Henkilö A:n mukaan testaukset kertovat hakijasta enemmän ja ennustavat käyttäytymistä. Hänen mukaansa johtajakoulutuksen suorittaminen kertoo enemmänkin ihmisen kestävydestä, sosiaalisista taidoista ja kyvystä toimia muiden ihmisten kanssa. Se kertoo myös sinnikkyudesta ja siitä, ettei henkilö

luovuta niin helpolla. Henkilö A toteaa, että myös kärkeviä sekä jämaköitä henkilöitä tarvitaan yritysmaailmassa ja etenkin reserviupseerikurssin suorittaneet henkilöt voivat olla tämän tyyliä.

Henkilö D uskoo suoritettun johtajakoulutuksen antavan valmiuksia esimerkiksi tiimin vetämiseen. Tilanne on silloin vähän samanlainen kuin armeijassa; johdetaan kavereita. Henkilö C:n on vaikea ottaa kantaa kysymykseen varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen sisällön heikon tuntemuksen takia, mutta uskoo, että ilman käytyä johtajakoulutustakin voi selvitä työelämässä. Menestyminen riippuu enemmänkin koulutuksesta ja kokemuksista. Henkilö B:n mukaan suoritettu johtajakoulutus voi ennustaa henkilön käyttäytymistä, esimerkiksi motivaatiota ja valmiutta. Henkilö B muistuttaa, ettei varusmiespalveluksessa suoritettu johtajakoulutus kuitenkaan tee henkilöstä hyvää johtajaa yritykselle. Sotilaspuolen johtajakoulutus eroaa vielä niin paljon yritysmaailman johtamiskäytännöstä. Sotilaspuolen johtamiskoulutuksen tärkein tarkoitus on hallita joukkoja ja saada ne toimimaan halutulla tavalla.

Haastateltavilta kysyttiin myös onko varusmiespalveluksen suorittaneilla henkilöillä parempi mahdollisuus edetä esimiestehtäviin omassa haastateltavan työorganisaatiossa. Henkilö A toteaa, ettei tällä asialla ole vaikutusta esimieheksi etenemiselle, ellei kyseessä ole kriisijohtamista vaativa tehtävä. Henkilö B uskoo, että nykyisessä organisaatiossa johtajakoulutuksen suorittaneella henkilöllä voi olla parempi mahdollisuus edetä esimiestehtäviin, johtuen alan maskuliinisuudesta. Henkilö C ei usko johtajakoulutuksen vaikuttavan rekrytoinnin jälkeiseen etenemiseen. Henkilö C uskoo armeijan johtajakoulutuksen muuttuneen ”pehmeämmäksi” vuosien saatossa, mutta toteaa että kaikki armeijasta saadut esimies-alaiskäytännöt eivät vieläkaan sovi yritysmaailmaan. Henkilö D uskoo esimiestehtäviin etenemisen olevan jokaisen työntekijän omasta halusta ja kyvyistä kiinni. Hän uskoo tiettyjen esimiespiirteiden näkyvän ihmisten luonteessa. Henkilö D ei tunne yhtäkään tapausta nykyisessä organisaatiossaan, jossa varusmiespalveluksen johtajakoulutus olisi ollut vaikuttava tekijä esimieheksi etenemisessä.

### 7.3.8 Millainen on hyvä johtaja?

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin minkälaisena he pitävät hyvää johtajaa. Jokaisella esiin nousi tasapuolisuus. Hyvä johtaja on tasapuolinen kaikille, mutta ei liian kaverillinen. Henkilö A arvostaa johtajassa kykyä nähdä kokonaisuuksia, riittävää vastuun ottamista, hyvää suunnittelu- ja delegointitaitoa, hyvää viestintätaitoa ja kunnianhimoa. Hyvä johtaja osaa antaa arvon asiantuntijoille, jotka tekevät työn ja kannustaa heitä. Hyvä johtaja osaa myös perustella asiat hyvin ja kulkea edellä ollen esimerkkinä muille. Johtajan on osattava ottaa kritiikkiä vastaan ja varmistaa, että yrityksessä ei ole sisäistä kilpailua, vaan keskitytään yhteiseen päämäärään. Varusmiespalveluksen johtajakoulutuksessa käytettävän syväjohtamisen ajatellaan olevan hyvälle johtajalle sopivaa johtamiskäyttäytymistä.

Henkilö B:n mukaan johtajan on tärkeää osata johtaa asioita, sekä ihmisiä. Molempien puolien tulisi olla suhteellisen tasapainossa, joissakin tehtävissä toinen puoli saattaa hieman korostua. Hyvä johtaja motivoi ja valmentaa alaisiaan. Hyvällä johtajalla tulee olla valmiudet suunnitella ja organisoida toimintaa tehokkaasti. Johtajan tulee aina olla neutraali ja tasapuolinen alaisiaan kohtaan.

Henkilö C arvostaa johtajassa johdonmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Hyvä johtaja myös kuuntelee alaisiaan. On tärkeää osata antaa ja ottaa vastaan niin negatiivista kuin positiivista palautetta.

Henkilö D:n mukaan hyvä johtaja on helposti lähestyttävä. Kuka vain voi tulla ottamaan hihasta kiinni ja kertoa luottamuksellisesti mitä vain, oli sitten kyseessä työ- tai siviiliasia. Hyvä johtaja on luotettava ja osaa olla jämäkkä. Johtaja ei voi kaveerata alaistensa kanssa, vaan toimii esimerkkinä.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 8.1 Johtopäätökset

Aiemmassa kappaleessa esitettyjen tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että varusmiespalveluksen suorittaminen kiinnostaa rekrytoivia henkilöitä ja tässä tutkimuksessa haastateltuja. Jokainen haastateltava katsoo työhakemuksesta tai CV:stä merkinnän varusmiespalveluksesta, jos siitä merkintä löytyy. Varusmiespalveluksen puuttuminen CV:ssä herättää kysymyksiä. Syy tulee usein ilmi haastattelussa, etenkin fyysiset syyt. Jos mitään syytä ei tule esille, se jättää kysymyksiä mieleen ja voi luoda jonkinlaisen mielikuvan hakijasta. Tutkimustulosten mukaan varusmiespalveluksen suorittaminen on positiivinen asia. Tärkeintä työhakemuksessa ja CV:ssä on kuitenkin selkeys, loogisuus, jatkumo, sisältö ja että se on kohdistettu haettavaan tehtävään. Varusmiespalvelukseen ei ensimmäisenä kiinnitetä huomiota.

Tutkimustulosten perusteella suoritettulla varusmiespalveluksen johtajakoulutuksella ei ole merkittävää etua rekrytointiprosessin esivalintavaiheessa, eli työhakemusten lajittelussa ja läpikäynnissä. Suoritettu varusmiespalveluksen johtajakoulutus ei takaa kutsua työhaastatteluun. Henkilöstöhallinnon edustajan tehtävänä on karsia esimiehen omat ennakoasenteet ja mieltymykset ja keskittyä työn kannalta olennaisiin asioihin. Rekrytoijan tehtävä on arvioida työnhakijoiden koulutusta, ammatillista osaamista sekä työkokemusta ja verrata niitä haettavan työn vaatimuksiin ja kriteereihin. Työhakemusten ja CV:n perusteella haastatteluun kutsutaan tällöin ne henkilöt, joiden koulutus ja työkokemus vastaavat parhaiten haettavan työn vaatimuksia.

Tutkimuksen perusteella suoritettulla varusmiespalveluksella ei ole myöskään vaikutusta lopulliseen valintapäätökseen. Lopulliseen valintaan vaikuttavat työnhakijan koulutus, työkokemus, haastattelussa menestyminen, motivaatio ja persoona. Varusmiespalveluksen suorittamattomuus ei ole este tutkimuksessa esiintyvien haastateltavien organisaatioissa. Varusmiespalveluksen suorittaminen nähdään enemmänkin lisäarvona.

Naisten suoritettu varusmiespalvelus saattaa herättää huomiota enemmän. Se ei kuitenkaan tuo naiselle merkittävää lisäetua rekrytointiprosessissa. Tässäkin tapauksessa kokemus ja koulutus ratkaisevat. Suoritettu varusmiespalvelus naisenkaan kohdalla ei kerro miten hakija on pätevä haettavaan työhön. Usein varusmiespalveluksen suorittaneen naisen koetaan olevan luonteeltaan tietynlainen ja suoritettu varusmiespalvelus voi ennustaa naisen toimintatapoja ja asettaa joitakin ennako-odotuksia.

Varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen arvostus ja vaikutus rekrytoinnissa ei eroa suuresti varusmiespalveluksen suorittamisen arvostuksesta. Käyty johtajakoulutus nähdään kuitenkin enemmän lisäarvona antavana asiana, kuin miehistön suorittaminen. Tärkeintä on, että varusmiespalvelus on suoritettu tai suorittamattomuuteen on hyvä syy. Varusmiespalveluksen johtajakoulutus nähdään hyödyllisenä. Kaiken koulutuksen koetaan olevan hyödyksi. Varusmiespalveluksen johtajakoulutus voi myös antaa ihmiselle esimerkiksi esiintymisvarmuutta. Varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen vaikutus näkyy yleensä ihmisessä positiivisesti, mutta se voi vaikuttaa ihmiseen myös negatiivisella tavalla ja esiintyä esimerkiksi vallanhaluna ja käskemisen haluna. Enemmän varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen vaikutus nähdään positiivisena asiana.

Varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen sisältöä ei tunneta kovin hyvin. Syväjohtamisen malli osataan yhdistää varusmiespalveluksen johtajakoulutukseen, mutta sisältöä ei pääasiallisesti tunneta, ellei ole itse ottanut asiasta selvää.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että varusmiespalveluksen johtajakoulutuksesta voi oppia johtamistaitoja ja osa niistä on sovellettavissa yritysmaailmassakin. Johtajakoulutus antaa valmiuksia kohdata alaisia, toimia ryhmässä ja ottaa vastuuta ja voi ennustaa ihmisen motivaatiota. Johtajakoulutukseen hakeutuneita pidetään enemmän sinnikkäinä ja kunnianhimoisempia, kuin miehistöön hakeutuvia. Puolustusvoimien johtajakoulutuksen koetaan ”pehmentyneen” viime aikoina, mutta silti suurin osa sieltä saaduista opeista ei sovi normaaliin yritysmaailmaan. Sotilasjohtaminen nähdään enemmän kriisijohtamisena ja joukkojen hallintana. Varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen suorittaminen ei yksin tee henkilöstä hyvää johtajaa yritysmaailmaan.

Kuten jo äsken mainittiin, sotilasjohtamisen koetaan olevan käskevää, jonka tarkoitus on hallita joukkoja. Sotilasjohtaja nähdään jämäkkänä, tiukkana ja käskevänä. Yrity maailman hyvä johtaja nähdään tasapuolisena, neutraalina, luotettavana ja esimerkillisenä.

Tulokset kertovat myös sen, että varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen suorittaminen ei helpota esimiestehtäviin etenemistä. Suoritettuun varusmiespalvelukseen ja johtajakoulutukseen kiinnitetään huomiota rekrytoinnin aikana, mutta sen jälkeen siihen ei enää kiinnitetä huomiota. Poikkeustilanteitakin on, joillakin esimiehillä varusmiespalveluksen suorittaminen on tärkeä kriteeri niin rekrytoinnissa, kuin esimieheksi etenemisessä. Jotkut esimiehet voivat arvostaa varusmiespalveluksen johtajakoulutusta, mutta henkilöstöhallinnon edustajan tehtävä on karsia liialliset ulkopuoliset vaikutteet, jotka eivät liity hakijan todelliseen pätevyyteen ja tehtävän vaatimuksiin.

Lopuksi tulosten perusteella voidaan todeta, että varusmiespalveluksen tai varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen suorittamisella ei ole merkittävää vaikutusta työelämän rekrytointiprosesseissa. Koulutus, työkokemus, motivaatio ja persoona vaikuttavat lopulliseen valintapäätökseen. Haastattelulla ja mahdollisilla testauksilla pyritään vielä syventämään hakijasta saatua kokonaiskuvaa. Käyty varusmiespalvelus ja johtajakoulutus vaikuttavat enemmänkin hakijasta saatuun kokonaiskuvaan, ei hakijan pätevyyteen. Voidaan kuitenkin sanoa, ettei varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen suorittamista pidetä turhana ja hyödyttömänä. Puolustusvoimien varusmiespalveluksen johtajakoulutusta arvostetaan. Tämän kertoo se, että kaikki haastateltavat voisivat kannustaa nuoria ja omia lapsiaan hakeutumaan varusmiespalveluksen johtajakoulutukseen ja kokevat sen antavan positiivia asioita tulevaisuutta varten.

## 8.2 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli raskas ja runsaasti aikaa vievä projekti. Olen kuitenkin ylpeä työn valmistumisesta, sillä opinnäytetyö on enimmäkseen tehty kokoaikaisen työn ohella, mikä teki aikataulun suunnittelemisesta ja siinä pysymisestä erittäin haastavaa. Jos olisin tehnyt jotain toisin, olisin luultavasti keskittynyt täysin opinnäy-

tetyön tekemiseen, enkä olisi ollut päivätyössä samaan aikaan. Jos olisin myös tiennyt, että varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen sisältö on aika tuntematon aihe, olisin ottanut sen huomioon teoriassa ja empiriaosuudessa.

Tiedonhaussa oli myös omat haasteensa, onneksi sain hyvin apua koulun kirjastosta. Lähteinä käytin erilaista kirjallisuutta ja Internetistä löytyviä lähteitä. Haastattelulomake luotiin teorian pohjalta ja katsottiin yhdessä läpi ohjaavan opettajan ja opponentin kanssa ennen haastatteluiden tekoa. Haastattelutilanteet olivat luontevia ja sain niistä hyviä ja monipuolisia vastauksia. Haastattelu oli tutkimuksen kannalta tärkein lähde ja kaikki pyytämäni henkilöt lähtivät tutkimukseen mukaan, mistä olen hyvin iloinen.

Haastavuudesta huolimatta, koen että tutkimustulokset vastaavat opinnäytetyön tavoitteisiin. Asetettuihin kysymyksiin saatiin vastaus haastattelujen avulla ja ne myötäilivät myös työn teoriaosuutta. Haastattelut menivät mielestäni hyvin ja niiden nauhoittaminen sekä puhtaaksikirjoittaminen helpottivat huomattavasti vastausten tulkintaa.

Jatkoa tälle tutkimukselle voisi olla keskittyminen naisten vapaaehtoiseen asepalvelukseen, johtajakoulutukseen ja sen vaikutukseen rekrytoinnissa ja työelämässä. Olisi kiinnostavaa tutkia, onko käyty varusmiespalvelus vaikuttanut naisten työuraan jollakin tavalla. Yksi haastateltavista totesi, että naisten varusmiespalvelus ei ole enää niin uusi asia enää ja sen takia sen arvo on laskenut alkuvuosista. Itse olen kuitenkin huomannut, että omalla kohdallani kaikki haastattelijat aikaisemmissa rekrytointitilanteissa ovat olleet todella kiinnostuneita siitä, että olen suorittanut varusmiespalveluksen. Haastattelukeskustelut ovat aina lähteneet hieman sivuraiteille armeijan takia, koska armeija on saanut niin suuren huomion haastattelussa. Naisen suorittamalla varusmiespalveluksella voi olla myös huono vaikutus. Tuntemani naishenkilö kertoi, että kokee jopa tulleen miesesimiehensä toimesta kiusatuksi yhdessä työpaikassa sen jälkeen, kun mies sai tietää suoritetusta varusmiespalveluksesta. Tästä johtuen olisi mielenkiintoista tutkia varusmiespalveluksen vaikutusta naisilla.

## LÄHTEET

- Aamulehden www-sivut. Viitattu 31.1.2013. <http://www.aamulehti.fi/>
- Finlexin www-sivut. Viitattu 22.1.2013. <http://www.finlex.fi/>
- Helsingin sanomien www-sivut. Viitattu 20.3.2013. [www.hs.fi/talous/](http://www.hs.fi/talous/)
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Tampereen Yliopistopaino Oy
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos Helsinki: WSOY.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WSOY.
- Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu – Henkilöstöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita.
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Jyväskylä: Gummerus.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Otala, L., Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Puolustusvoimien www-sivut. Viitattu 12.1.2013. [www.puolustusvoimat.fi](http://www.puolustusvoimat.fi)
- Reserviläisen www-sivut. Viitattu 20.3.2013. [www.reservilainen.fi](http://www.reservilainen.fi)
- Reserviupseeriliiton www-sivut. Viitattu 12.1.2013. <http://www.rul.fi/>
- Ruohotie, P., Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Silverman, D. 2000. Doing qualitative research: a practical handbook. London: SAGE Publications
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Suomen naisyhdistys Ry:n www-sivut. Viitattu 22.1.2013. <http://www.naistahto.net/>
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. 3. painos Hämeenlinna: Talentum.
- Taloussanomien www-sivut. Viitattu 20.3.2013. [www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus](http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus)

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Yukl, G. Leadership in Organizations. Prentice Hall: 2006.

Opinnäytetyökysely

kevät 2013

Vastaajan ikä:

Sukupuoli:

Toimenkuva:

Yksityinen vai julkinen:

1. Oletko ollut mukana usein rekrytoinnissa ja henkilövalinnoissa? Kuinka usein?
2. Mihin asioihin kiinnität työhakemuksessa ja CV:ssä huomiota?
3. Millä perusteilla valitset haastatteluun kutsuttavat hakijat?
4. Jos työnhakija on mies, katsotko onko armeija suoritettu? Miksi katsot tai miksi et katso?
5. Onko varusmiespalveluksen suorittamisella väliä ja vaikuttaako sotilasarvo ja palvelusaika?
6. Jos hakijana on nainen, kiinnitätkö enemmän huomiota käytyyn varusmiespalvelukseen? Miksi, kertooko se naisesta jotain?

7. Kertooko suoritettu tai suorittamatta jäänyt varusmiespalvelus jotain hakijasta?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
8. Arvostatko enemmän varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen saaneita, kuin miehistön suorittaneita?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
9. Kuinka hyvin tunnet varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen sisältöä?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
10. Ennustaako sinun mielestäsi käyty varusmiespalveluksen johtajakoulutus työssä selviytymistä? Voiko suoriutua paremmin, kuin henkilö joka ei ole saanut johtajakoulutusta?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
11. Koetko, että varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen suorittaminen on hyödyllistä?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
12. Jos loppusuoralla on kaksi tasavertaista hakijaa ja toinen on käynyt varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen ja toinen ei, kumman valitset? Miksi?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
13. Voiko sinun näkemyksesi mukaan varusmiespalveluksen johtajakoulutuksesta oppia johtamistaitoja ja onko niistä hyötyä työelämässä?

14. Onko varusmiespalveluksen johtajakoulutuksen suorittaneilla parempi mahdollisuus edetä teidän organisaatiossanne esimiestehtäviin?

15. Millainen on mielestäsi hyvä johtaja?

16. Mitkä ovat lopulliset valintaan vaikuttavat tekijät rekrytointiprosessissa, voi-ko käyty varusmiespalveluksen johtajakoulutus vaikuttaa lopputulokseen?