



Puolustusvoimat

Försvarsmakten • The Finnish Defence Forces

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2030+



**INHIMILLISTÄ
SUORITUSKYKYÄ**

PUOLUSTUSVOIMIEN HENKILÖSTÖSTRATEGIA 2030+

Normikokoelman lyhenne	PVOHJEK-PE HT953 / 20.12.2023
Peruste	PEHENKOS ak HK1027 / 19.12.2014 Puolustusvoimien henkilöstöstrategia PESUUNNOS ak AS29535 / 22.12.2022 Puolustusvoimien kehittämisstrategia
Voimassaoloaika	1.1.2024 lukien toistaiseksi
Laatija	Pääesikunnan henkilöstöosasto
Säilytys	Sähköinen arkistointi - PVAH-järjestelmä / Pv PANOS



Puolustusvoimien henkilöstöstrategia

Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille



Sisällys

Puolustusvoimain komentajan esipuhe	5
Johdanto	7
1 Toimintaympäristön muutostekijät.....	8
2 Henkilöstöstrategian perusteet.....	12
2.1 Arvoperusta	12
2.2 Tavoitetila.....	13
2.3 Valitut kehittämislinjat	14
3 Henkilöstöstrategiset linjaukset.....	16
3.1 Henkilöstön määrä ja rakenne	16
3.2 Henkilöstön saatavuus	17
3.3 Henkilöstön sitoutuminen.....	19
3.4 Henkilöstön osaaminen	20
3.5 Henkilöstön toimintakyky.....	21
Lopuksi	23
Liite 1: Käsitteet ja määritelmät.....	25
Liite 2: Koonnos kehittämistoimenpiteistä	26

Puolustusvoimain komentajan esipuhe

Euroopan ja Suomen turvallisuustilanne on vakava ja vaikeasti ennakoitava. Ei ole todennäköistä, että turvallisuustilanne kehittyisi nopeasti parempaan suuntaan.

Olemme siirtyneet uuteen aikakauteen liittoutumalla sotilaallisesti. Olemme nyt osa maailman vahvinta sotilasliittoa. Nato-jäsenyys ei kuitenkaan muuta sitä tosiasiaa, että päävastuu Suomen puolustamisesta säilyy meillä suomalaisilla. Liittolaisuus myös velvoittaa. Valmistaudumme puolustamaan yhdessä liittolaistemme kanssa Suomen lisäksi jokaista Naton jäsenvaltiota.

Muuttunut turvallisuustilanne, Nato-jäsenyytemme ja yhteiskunnan kehitys edellyttävät toimintamme ja myös henkilöstöjärjestelmän tarkastelua ja pitkäjänteistä kehittämistä. Päämäärämme on turvata Puolustusvoimille määrältään, laadultaan ja tahdoltaan riittävä henkilöstö, joka varmistaa tehtävien toteuttamisen kaikissa valmiustiloissa niin kotimaassa kuin ulkomailla.

Suomen väestörakenteen näkymä on sellainen, että yksikään julkishallinnon toimija ei voi suunnittelussaan lähteä siitä, että henkilöstömäärää jatkuvasti lisätään. Meidän on kehitettävä toimintatapojamme ja työn tekemisen muotoja digitalisaatiota hyödyntäen. Asevelvollisten joustavat käyttömahdollisuudet Puolustusvoimien tehtävien toteuttamiseksi on varmistettava samalla suomalaisen asevelvollisuuden erityispiirteet ja laaja yhteiskunnan tuki säilyttäen. Reserviläisten erityisosaamista on Puolustusvoimissa kyettävä hyödyntämään entistä paremmin ja joustavammin.

Henkilöstöstrategia kartoittaa keskeisiä muutostekijöitä, joiden perusteella on määriteltävä selkeät kehittämislinjat Puolustusvoimien henkilöstöjärjestelmän kehittämiseksi ja tavoitetilän saavuttamiseksi. Tarvittavat muutokset tehdään sellaisessa aikataulussa, joka on meille mahdollinen ja järkevä. Muutoksen hallinta ja sopeutuminen edellyttävät sitoutumista koko henkilöstöltämme. Nopeasti muuttuvassa maailmassa yksilöiden jatkuva itsensä kehittäminen korostuu, ja toisaalta myös henkilöstöjärjestelmämme ketteryyttä tulee lisätä.

Puolustusvoimat on tulevaisuudessakin vahva ja yhtenäinen yhteisö, jossa vallitsee hyvä henki ja myönteinen organisaatiokulttuuri. Suomalaisille tärkeiden asioiden puolustaminen, ammattitaito, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, luetettavuus ja yhteistyö ovat jatkossakin arvoja, joihin voimme perustaa kaiken toimintamme.

Kansalaisten vahva maanpuolustustahto, asevelvollisten sitoutuminen ja osaaminen sekä palkatun henkilöstön ammattitaito ja valmius vastata uusiin haasteisiin muodostavat perustan, joka luo edellytykset toimintakykyiselle puolustusjärjestelmälle. Tulevina vuosina on keskeistä erityisesti henkilöstön saatavuuden, sitoutumisen ja osaamisen varmistamiseen sekä yksilöiden toimintakyvyn ja hyvinvoinnin turvaamiseen henkilöstöstrategian ohjaamalla tavalla.

Henkilöstöstrategia on suunnattu sekä palkatulle henkilöstölle että asevelvollisille. Strategia on toimeenpantava aktiivisesti ja suunnitelmallisesti Puolustusvoimien kaikilla johtamistasoilla. Kehittämistoimien kokonaisuutta seurataan ja arvioidaan osana vuotuista raportointiamme.



Puolustusvoimain komentaja

Timo Kivinen

kenraali Timo Kivinen



Johdanto

Toimintaympäristö ja yhteiskunta sen osana ovat jatkuvassa muutoksessa. Muutos haastaa Puolustusvoimien henkilöstö- ja koulutusjärjestelmät jatkuvaan oman toiminnan kriittiseen arviointiin ja ennakoivaan kehittämiseen.

Henkilöstöstrategia on suunnattu sekä Puolustusvoimien palkatulle henkilöstölle että asevelvollisille eli koko henkilöstölle. Strategia tarkentaa Puolustusvoimien kehittämisstrategiaa ja antaa perusteet henkilöstö- ja koulutustoimialojen toimintaa ohjaaville normeille.

Strategiassa kuvataan, miten toimintaympäristön muutoksen haasteeseen vastataan ja kuinka Puolustusvoimat ensisijaisesti omilla toimenpiteillään turvaa määrältään riittävän, osaavan ja toimintakykyisen henkilöstön myös tulevaisuudessa. Strategian tavoitetila sijoittuu 2030-luvun puoliväliin.

Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan toimintaympäristön muutosta ja sen vaikutuksia henkilöstö- ja koulutusjärjestelmiin. Siinä keskeisimpinä lähteinä on hyödynnetty koti- ja ulkomaisia tutkimuksia, valtioneuvoston puolustusselontekoa eduskunnalle ja Puolustusvoimien strategisen suunnittelun tuotteita, mukaan lukien liittoutumisen vaikutuksia ja vaatimuksia käsittelevät aineistot.

Toisessa luvussa käsitellään strategian perusteista Puolustusvoimien arvot ja niiden ilmenemismuotoja, henkilöstöstrategian tavoitetila sekä taustaselvityksen pohjalta valitut kehittämislinjat.

Kolmannessa luvussa esitellään ja perustellaan, miten tavoitetila saavutetaan. Se esitetään valittuihin viiteen kehittämislinjaan sitoen.

Henkilöstöstrategia julkaistaan myös ruotsin- ja englanninkielisinä versioina.

1 Toimintaympäristön muutostekijät

Suomen turvallisuusympäristö on jännitteinen ja vaikeasti ennakoitavissa. Perinteisen asevoiman rooli säilyy myös tulevaisuudessa keskeisenä, mutta sen rinnalla laaja-alaisen vaikuttamisen keinovalikoimaan kuuluu erilaisia poliittisia, diplomaattisia ja taloudellisia keinoja sekä informaatio- ja kybervaihtumista. Se korostaa kykyä ennaltaehkäistä, toimia ja tarvittaessa puolustautua kaikissa toimintaympäristöissä. Kyky operoida erilaisissa toimintaympäristöissä taas edellyttää aiempaa suurempaa ja joustavammin skaalautuvaa henkilöstömäärää sekä syvää osaamista. Tahdon merkitys korostuu informaatiovaikutteiden lisääntyessä.

Normaaliolojen ja erityyppisten sotilaallisten konfliktien rajapinta on hämärtynt. Ennakkovaroitusajaksi on lyhen-
tynyt ja ennakoimattomuus lisääntynyt. Nämä tekijät asettavat vaatimuksia päätöksenteon ja toimeenpanon sekä erityisesti tilannekuvan, valmiuden ja ennakkovaroitus-
kyvyn kehittämiselle. Vaatimukset edellyttävät henkilös-
tön käytettävyyden turvaamista kaikissa valmiustiloissa.

Yleinen asevelvollisuus säilyy Suomen puolustusratkaisun perustana, ja se luo edellytykset ennen kaikkea sodan ajan joukkojen henkilöstön saatavuudelle. Se luo myös hyvän rekrytointipohjan normaaliolojen henkilöstölle.

Sotilaallinen liittoutuminen nopeuttaa kansainvälistymistä ja lisää sen läpileikkaavaa merkitystä. Uusien velvoitteiden täyttäminen ja jäsenyyden täysimääräinen hyödyn-
täminen edellyttävät lisähenkilöstöä sekä koko henkilös-
töltä kykyä kommunikoida ja toimia monikansallisessa toimintaympäristössä. Henkilöstösuunnittelun, osaami-
sen kehittämisen ja palvelussuhteen ehtojen tulee varmis-
taa henkilöstön käytettävyys uusien vaatimusten mukai-
sesti. Reserviläisten monipuolinen osaaminen on kyttävä hyödyntämään, ja heidän innovatiivista käyttöään kehit-
tään vastaamaan muuttuvia tarpeita.

Laajemmin tarkasteltuna toimintaympäristön muutos haastaa koko yhteiskunnan kriisinsietokyvyn. Kokonais-
turvallisuus ja Suomen sotilaallinen puolustaminen sen osana kytkeytyvät yhä tiiviimmin toisiinsa. Henkilöstön on kyettävä puolustushaarakat ylittävän yhteistoiminnan lisäksi saumattomaan yhteistyöhön muiden viranomais-
ten, liittolaisten ja kumppanien kanssa erilaisissa tilan-
teissa.

Yhteiskunnan monimuotoisuuden kasvu on mahdolli-
suus. Erilaisista yksilöistä koostuvat tiimit ja joukot kyke-
nevät ratkaisemaan tulevaisuuden haasteet tehokkaasti ja moniulotteisesti. Mahdollisuuden hyödyntäminen edellyt-





tää kykyä saada töihin ja palvelukseen monenlaisia ihmisiä eri puolilta Suomea. Puolustusvoimat tarvitsee henkilöitä, joilla on erilaisia tietoja, taitoja ja näkökulmia, ja joita yhdistää tahto palvella isänmaata kotimaassa ja tarvittaessa ulkomailla osana liittoutumaa. Naisten vapaaehtoisen asepalveluksen kehittäminen ja naisten määrän lisääminen tukee tätä tavoitetta. Monimuotoisuus asettaa uusia vaatimuksia johtajuudelle ja käytännön johtamistoiminnalle. Tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu sekä aiempaa parempi kyky huomioida monimuotoisuus ovat edellytys erilaisten yksilöiden vahvuuksien hyödyntämiselle.

Yhteiskunnan arvomaailman monimuotoistumisen ja individualismin voimistumisen seurauksena ihmiset myös hakeutuvat aiempaa herkemmin itselleen merkityksellisiin tehtäviin, joissa he kokevat voivansa paremmin hyödyntää osaamistaan ja kokevat, että heidän osaamistaan arvostetaan. Muutokset vaikuttavat myös Puolustusvoimiin osana yhteiskuntaa. Työn on aiempaa paremmin vastattava yksilön arvoja ja arvostuksia. Vakainainen virka ja kohtuullinen toimeentulo eivät enää yksin riitä turvaamaan osaavan ja motivoituneen työvoiman saatavuutta, ja sitoutuminen yhteen työnantajaan on tulevaisuudessa aiempaa harvinaisempaa.

Monipuoliset mahdollisuudet itsensä kehittämiseen, työtehtävien monimuotoisuus ja vaihtelevuus, hyvä työilmapiiri sekä näkyvä selkeistä tehtäväpoluista ovat yhä tärkeämpiä kriteerejä työnantajaa valittaessa. Sotilaallinen liittoutuminen tarjoaa uudenlaisia mahdollisuuksia teh-

täväpolkujen kansainvälistyessä. Teknologinen kehitys ja digitalisaatio ovat mahdollistaneet aika- ja paikkariippumattomien työtehtävien ja opiskelun lisääntymisen. Monella alalla työhön käytetyn ajan sijaan ratkaisevaa on työn tuloksellisuus. Samalla vapaa-ajan merkitys korostuu. Aika- ja paikkariippumattomuus on monelle merkittävä kriteeri työpaikkaa valittaessa. Edellä kuvattu kehitys asettaa vaatimuksia Puolustusvoimien työnantajakuvalle, rekrytointi- ja valintamenettelyille, työvälineille, operatioturvallisuudelle sekä työ- ja palvelusmotivaatiota ylläpitäville toimille.

Kaupungistuminen ja vähenevän työikäisen väestön keskittyminen eteläiseen Suomeen ja kasvukeskuksiin aiheuttaa alueellista eriarvoisuutta, mikä heikentää työvoiman saatavuutta kasvu- ja aluekeskusten ulkopuolella. Näin syntynyt kilpailu osaavasta työvoimasta vaikeuttaa myös Puolustusvoimien henkilöstön rekrytointia. Tulevaisuudessa korostuu henkilöstö- ja koulutusjärjestelmän kyky kriittisen osaamisen jatkuvuuden turvaamiseen organisaatiossa sekä kyky tukea yksilöä muutostilanteissa.

Teknologian kehitys mahdollistaa uudenlaisen digitaalisen yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen. Uudet työmuodot haastavat henkilöstön johtamis- ja vuorovaikutustaidot sekä yhteisöllisyyden. Johtajuuden merkitys säilyy, ja esimiehellä on oltava kyky suunnitella ja johtaa työn tekemistä, vaikka yksilön itseohjautuvuuden merkitys korostuu. Toisaalta yhteydenpito asevelvollisiin ja sidosryhmiin helpottuu.

Tekoälyn ja robotiikan kehitys muuttaa ihmisen ja koneen välistä työnjakoa. Osa rutiiniluonteisista työtehtävistä tai -vaiheista häviää ajan myötä. Toisaalta tilalle syntyy myös uusia tehtäviä ja säilyvien tehtävien hoito todennäköisesti tehostuu, jolloin henkilöstöresurssit ovat kohdennettavissa uudelleen. Olennaista on kyky työnjaon optimointiin.

Yhteiskunnan oikeudellistuminen jatkuu. Lainsäädäntö yksityiskohtaistuu ja viranomaistoimintaan liittyvät oikeudelliset kysymykset monimutkaistuvat. Samanaikaisesti odotukset viranomaistoiminnan lainmukaisuudesta kasvavat. Yksilöt kyseenalaistavat aiempaa enemmän viranomaisten toiminnan perusteita, mikäli he kokevat tulleen väärin kohdelluiksi. Kehityksen hallinta edellyttää aiempaa syvempää oikeudellista ymmärrystä ja osaamista kaikilla tasoilla henkilöstöryhmästä riippumatta.

Saatavilla olevan informaation määrä kasvaa. Tietojen käsittely automatisoituu ja digitalisoituu nykytilaan verrattuna. Päätöksenteko ja sitä tukeva suunnittelu perustuvat laajoihin jaettuihin tietovarantoihin. Se edellyttää henkilöstön osaamisen laajentamista ja kehittämistä erityisesti datan hallinnan ja tekoälyteknologioiden osalta. Samaan aikaan yksilöiden tietoisuus heille perusoikeutena kuuluvan yksityisyydensuojan merkityksestä työelämässä ja viranomaisen toiminnassa kasvaa. Henkilötietojen käsittely on toteutettava korostetun riskilähtöisesti käsittelyn lainmukaisuusvaatimusta ja käyttötarkoitussidonnaisuutta kunnioittaen. Se edellyttää informaatio- ja julkisoikeuden alaan kuuluvien oikeusperusteiden nykyistä laajempaa hallintaa virkatehtävien asianmukaisen hoitamisen perustana.

Toimintaympäristön monimutkaisuuden ja teknisen kehityksen takia useissa työ- ja palvelustehtävissä tarvittavan osaamisen laajuus ja syvyys kasvavat. Monimutkaistuvassa maailmassa osaaminen on keskeinen tulevaisuuden menestystekijä. Aiemmin hankittu osaaminen myös vanhenee nopeasti. Se lisää tehtävien haastavuutta ja voi siten toimia useimmille motivaatiotekijänä. Toisaalta riskinä on myös jatkuvan sopeutumisen ja kehittymistarpeen aiheuttama stressi ja yksilön toimintakyvyn heikkeneminen.

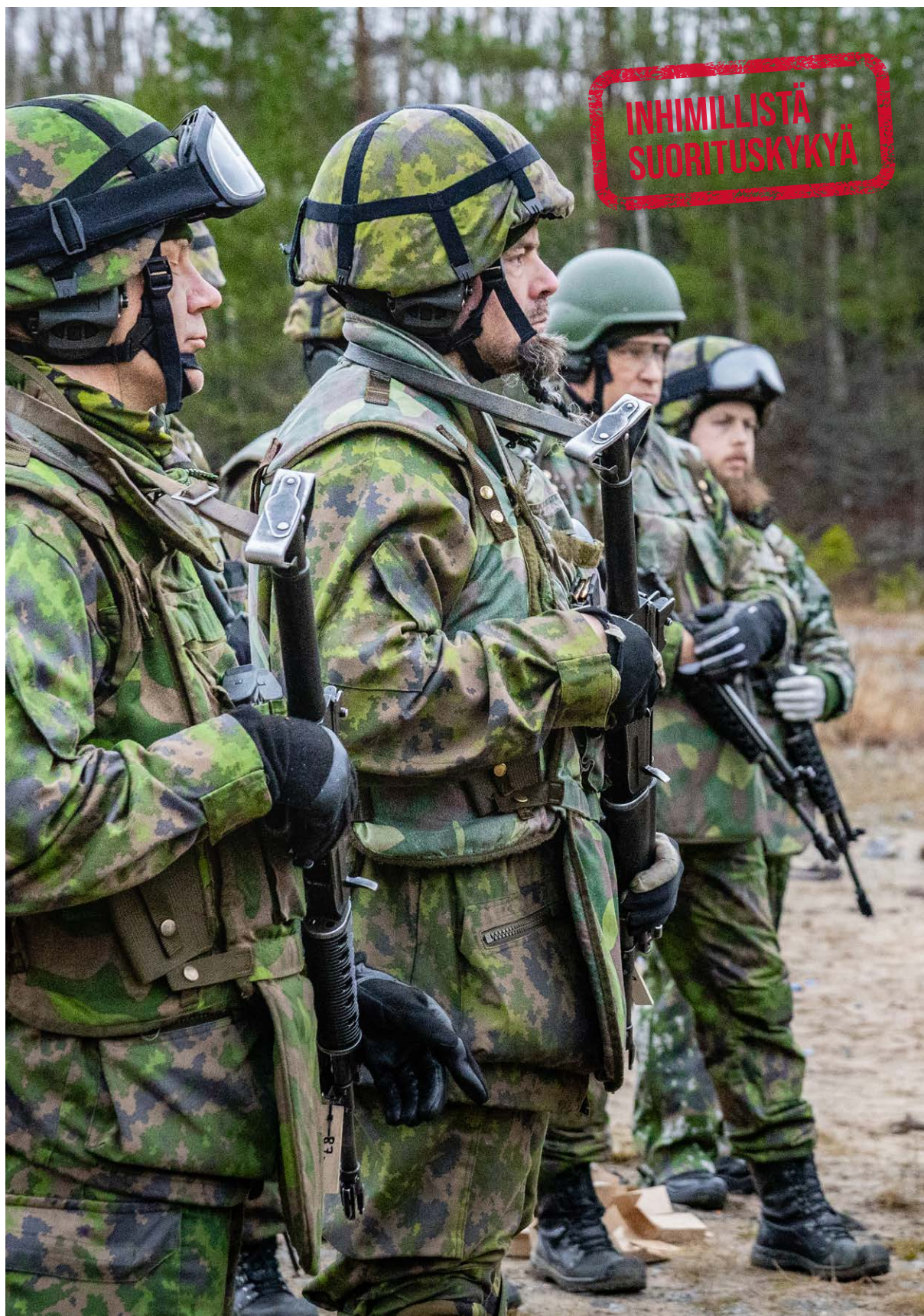
Kasvavat osaamisvaatimukset lisäävät oppimiseen ja omaksumiseen tarvittavaa aikaa. Samalla toimintaympäristön muutoksen nopeus edellyttää asioiden nopeaa omaksumista. Osaamistarpeet ja henkilöstön käytettävyyden ydintehtävien toteuttamiseen sekä yksilön näkökulmasta joustavampi ajankäyttö on kyettävä sovittamaan yhteen. Osaamisen kehittämisen tulee tapahtua kustannustehokkaasti, turvallisesti ja mahdollisimman realistisissa olosuhteissa.

Osaamisen kehittämisen on oltava mahdollisimman yksi-

öllistä, ja hankittu osaaminen on hyödynnettävä suunnitelmallisesti. Puolustusvoimien on kyettävä varmistamaan henkilöstön tavoitteellinen ja ennakoiva osaamisen kehittäminen kaikille henkilöstöryhmille asevelvolliset mukaan luettuna. Henkilöstön siirrot uusiin ja/tai aiempaa vaativampiin tehtäviin perustuvat hyvään ja ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun.

Henkilöstön sitouttamisen merkitys korostuu vastattaessa kovenemaan kilpailuun osaavasta työvoimasta. Edellä luetellut muutostekijät asettavat vaatimuksia tehtäväkierron nopeudelle ja yksilön aiempaa paremmille mahdollisuuksille erikoistua. Yksilöä on kyettävä tukemaan jatkuvassa muutoksessa ja kuormituksessa.

Väestön kokonaisvaltaisen toimintakyvyn polarisoituminen vaikeuttaa henkilöstön rekrytointia ja valintaa hyvää kokonaisvaltaista toimintakykyä vaativiin työ- ja palvelustehtäviin. Muuttuva toimintaympäristö ja Puolustusvoimien monipuolistuvat tehtävät edellyttävät henkilöstöltä kokonaisvaltaista toimintakykyä normaali- ja poikkeusoloissa. Avaintehtävissä on oltava jatkuvasti sijoitettuna henkilöstö, joka kykenee aloittamaan toimintansa poikkeusolojen tehtävässään viiveettä ja toimintakykyvaatimuksensa täyttäen. Toimintakykyä on kyettävä suunnitelmallisesti ylläpitämään, kehittämään ja tarvittaessa palauttamaan. Jaksamiseen on kiinnitettävä erityinen huomio.



2 Henkilöstöstrategian perusteet

2.1 Arvoperusta

Puolustusvoimat toteuttaa lakisääteiset tehtävänsä. Suomen puolustuksen päämääränä on kaikissa tilanteissa turvata kansalaisten elinmahdollisuudet ja valtiojohdon toiminnanvapaus sekä puolustaa laillista yhteiskuntakuntajärjestystä. Vastuu yhteiskunnan turvallisuudesta näkyy Puolustusvoimien arvoperustassa: isänmaallisuus, ammattitaito, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, luotettavuus ja yhteistyö. Nämä tekijät asettavat korkeat vaatimukset Puolustusvoimien henkilöstölle ja henkilöstöjohtamiselle. Yhteisöissä käytävä arvokeskustelu ja yhdessä laadittavat toimintatavat tukevat henkilöstöä eettisesti kestävässä, vastuullisessa ja oikeudenmukaisessa toiminnassa.

Isänmaallisuus kuvastuu ajatteluna ja tekoina, joissa yhteiskunnan etu asettuu yksilön oman edun edelle. Isänmaallisuus ilmenee lisäksi kunnioituksena aiempien sukupolvien työtä ja uhrauksia kohtaan. Puolustusvoimat huolehtii siitä, että tulevillakin sukupolvilla on mahdollisuus itsenäisiin ratkaisuihin muuttuvassa turvallisuusympäristössä.

Ammattitaito on tietoa, taitoa, asennetta ja ammatillisia valmiuksia. Ammattitaito ilmenee työtehtävien hallintana, korkeana työmoraalina, tuloksellisenä toimintana sekä tehtävässä vaadittavan osaamisen omatoimisenä kehittämisenä. Puolustusvoimat tukee asevelvollisten ja palkatun henkilöstön ammattitaidon kehittymistä koulutuksella ja haasteellisilla tehtävillä.

Oikeudenmukaisuus on asevelvollisten ja palkatun henkilöstön tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua ilman syrjintää, häirintää tai kiusaamista. Oikeudenmukaisuus on osa kaikkea Puolustusvoimien arjen toimintaa. Epäasiallista käytöstä ei hyväksytä, ja ilmi tulleet epäkohdat puututaan.

Vastuullisuus näkyy asevelvollisten ja palkatun henkilöstön sitoutumisena ja haluna täyttää annetut tehtävät asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Puolustusvoimat toimii vastuullisena työnantajana ja vastaa valtiojohdolle lakisääteisten tehtävien tinkimättömästä hoidosta. Toiminnassa huomioidaan lisäksi taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuullisuus.



Luotettavuus ilmenee työyhteisön arjessa henkilöstön johdonmukaisena käyttäytymisenä sekä asioiden tekemisenä käskyjen, määräysten ja ohjeiden mukaisesti. Viranomaistehtävistä huolehditaan tasapuolisesti ja puolueettomasti. Puolustusvoimien on nautittava kaikissa tilanteissa valtiojohdon ja kansalaisten ehdotonta luottamusta.

Yhteistyö on perusedellytys tulosten aikaansaamiselle ja vaativien tehtävien täyttämiseksi. Arjessa yhteistyökyky ilmenee yhdessä tekemisenä, toisten kannustamisena, tukemisena ja auttamisena sekä oman työyhteisön ja yhteistyökumppaneiden arvostamisena. Puolustusvoimien yhteistyökyky organisaationa tulee esille muiden viranomaisten tukemisessa sekä kansainvälisessä sotilaallisessa yhteistyössä. Puolustusvoimat toimii aktiivisesti, rakentavasti ja luotettavasti osana Pohjois-Atlantin liittoa (Natoa) ja muita kahden- ja monenvälisiä organisaatioita turvallisuuden lisäämiseksi ja suorituskykyjen turvaamiseksi. Henkilöstön asemaa ja palvelussuhteen ehtoja kehitetään yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen kanssa.

2.2 Tavoitetila

Puolustusvoimilla on käytettävissä määrältään, laadultaan ja tahdoltaan riittävä henkilöstö, joka varmistaa tehtävien toteuttamisen kaikissa valmiustiloissa niin kotimaassa kuin ulkomailla.

Määrä

Tavoitetilassa Puolustusvoimilla on lakisääteisten tehtävien täyttämisen edellyttämä määrä henkilöstöä ja tehtävära-kenne on tilanteen vaatimalla tavalla joustavasti skaalautuva. Poikkeusolojen joukkorakenteen vahvuus on uhkaa vastaava. Palkatun henkilöstön määrä ja rakenne on suhteutettu poikkeusolojen joukkorakenteen tarpeisiin ja joustavan valmiuden säätelyn vaatimukseen. Henkilöstön määrää on kasvatettu valtioneuvoston puolustuselonte-kojen linjausten ja sotilaallisen liittoutumisen vaatimus-ten mukaisesti.

Laatu

Tavoitetilassa henkilöstö on organisaation kannustamana omaksunut jatkuvan oppimisen ja toimintakyvyn kokonaisvaltaisen kehittämisen periaatteet ja sitoutunut niihin. Henkilöstöllä on eri valmiustiloissa tarvittava osaaminen ja toimintakyky sekä tahto ja valmiudet niiden omaehtoi-seen kehittämiseen palveluksessa, vapaa-ajalla ja reservissä. Jokaisella on valmiudet muokata työskentelytapojaan ja -menetelmiään sekä mahdollisuus vaikuttaa organisaation

toimintamallien parantamiseen. Henkilöstöllä on kyky ja halu hyödyntää kehittyvän teknologian tarjoamat mahdol-lisuudet sekä valmiudet omaksua ajantasaisia oppimis- ja opetusmenetelmiä. Työyhteisöjen ja joukkojen ryhmäkiin-teyden edellytyksistä on huolehdittu ja ryhmäkiinteyttä ylläpidetään aktiivisesti. Muualla hankittu osaaminen hyö-dynnetään valinnoissa, sijoittamisessa ja koulutuksessa.

Tahto

Tavoitetilassa Puolustusvoimien henkilöstö kokee työnsä ja asevelvolliset palveluksensa merkitykselliseksi ja vas-tuulliseksi sekä Puolustusvoimien sisällä ja yhteiskunnassa arvostetuksi. Sitoutuminen maanpuolustuksen tehtäviin ja arvoperustaan on vahva, mikä myös koetaan henkilös-töä yhdistävänä tekijänä. Tämä ilmenee päivittäin henki-löstön ja asevelvollisten sanoissa ja teoissa. Puolustusvoi-missa on koko henkilöstöä ja sidosryhmiä kunnioittava toimintakulttuuri. Jokaisella on mahdollisuus käyttää ja osoittaa osaamistaan, minkä tuloksena on muodostunut kokonaisvaltaisen luottamuksen ilmapiiri. Henkilöstö seu-raa aktiivisesti toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia sekä sopeutuu ja mukautuu niihin. Muutokset nähdään ensisijaisesti mahdollisuuksina.

2.3 Valitut kehittämislinjat

Tavoitetila saavutetaan keskittymällä ensisijaisesti viiteen valittuun kehittämislinjaan:

- henkilöstön määrä ja rakenne
- henkilöstön saatavuus
- henkilöstön sitoutuminen
- henkilöstön osaaminen
- henkilöstön toimintakyky.

Henkilöstön määrä ja rakenne -linjan mukaisilla toimenpiteillä turvataan Puolustusvoimien tehtävien edellyttämä henkilöstön määrä sekä ylläpidetään tasapainoinen tehtävä- ja henkilöstörakenne.

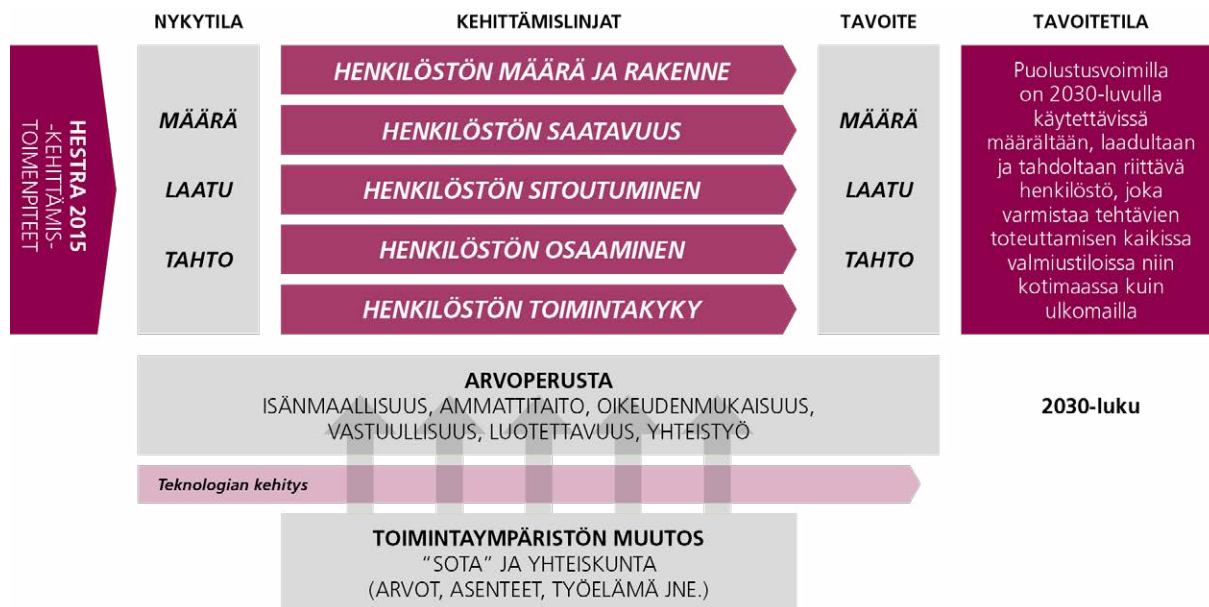
Henkilöstön saatavuus -linjan mukaisilla toimenpiteillä varmistetaan työn ja palveluksen houkuttelevuus, vahvistetaan työnantajakuva ja tavoitetaan osaajat sekä varmis-

tetaan oikeiden ihmisten valinta oikeisiin tehtäviin.

Henkilöstön sitoutuminen -linjan mukaisilla toimenpiteillä ylläpidetään hyvä työ- ja palvelusilmapiiri, mahdollistetaan haastavat työ- ja palvelustehtävät ja nousujohteiset tehtäväpolut sekä tuetaan työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Henkilöstön osaaminen -linjan mukaisilla toimenpiteillä tunnistetaan tarvittava osaaminen ja mahdolliset osaamisvajeet ennakoivasti, tehostetaan osaamisen kehittämistä sekä varmistetaan tehtävien edellyttämä osaaminen ja sen jatkuvuus organisaatiossa.

Henkilöstön toimintakyky -linjan mukaisilla toimenpiteillä selkeytetään toimintakyvylle asetettavia vaatimuksia, luodaan edellytykset sen kehittämiseksi sekä tuetaan toimintakyvyn ylläpitoa ja palauttamista.



Kuva 1: Henkilöstöstrategian osatekijät



3 Henkilöstöstrategiset linjaukset

3.1 Henkilöstön määrä ja rakenne

Tavoitetilan saavuttaminen ja toimintaympäristön muutostekijöiden hallinta edellyttävät riittävää henkilöstömäärää, joka on kohdennettu tarkoituksenmukaisella tavalla.

Vaatimuksen saavuttamiseksi

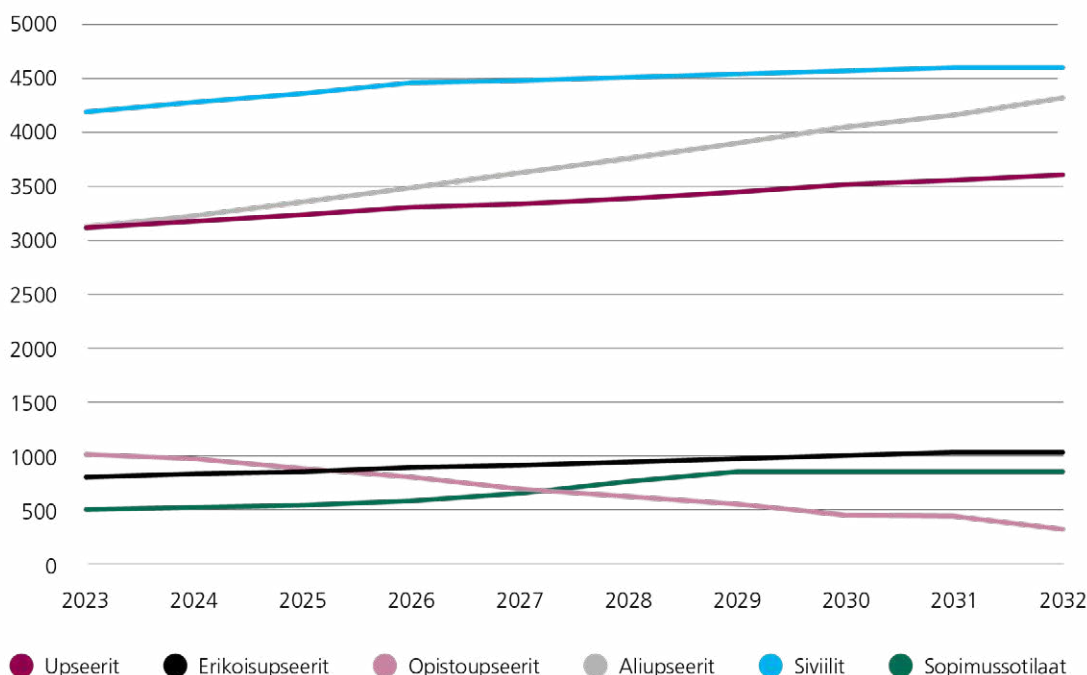
- turvataan tehtävien edellyttämä henkilöstön määrä
- ylläpidetään tasapainoinen tehtävä- ja henkilöstörakenne.

Tehtävien edellyttämän henkilöstön määrän mitoituksen ja kehittämisen tärkein perusta on sodan ajan joukkojen kokoonpano ja henkilöstötarve. Palkatun henkilöstön määrässä huomioidaan lisäksi normaaliolojen valmius-, koulutus- ja suunnittelutehtävien sekä Naton rakenteiden edellyttämä henkilöstötarve sekä niissä tapahtuvat muutokset. Vakinaisen palkatun henkilöstön määrää kasvatetaan etupainoisesti ja määräaikaisten sotilaiden määrää säädellään Naton joukkorakenteen vaatimusten mukaisesti. Joukkorakenteen vaatimuksiin vastataan osaltaan palkaamalla määräaikaisiin sopimussotilaita tehtäviin uusia valmiussotilaita. Mahdollisia uusia lisätarpeita arvioidaan aktiivisesti ja

tulokset viestitään valtiojohdolle ennakoiden, koska henkilöstömäärän kasvattaminen edellyttää aina lisäresursseja. Varsinaisten palkkojen osuus pyritään pitämään enintään kolmasosana puolustusbudjetista puolustusjärjestelmän tasapainon säilyttämiseksi.

Palkattua henkilöstöä täydennetään tarvittaessa joustavasti vakinaisesta palveluksesta eronneella henkilöstöllä ja sitoutuneilla reserviläisillä. Varusmiespalveluksen ja naisten vapaaehtoisen palveluksen suorittaneiden riittävällä volyymillä turvataan sodan ajan joukkojen edellyttämä vahva reservi. Naisten vapaaehtoisen palveluksen suorittaneiden määrää pyritään kasvattamaan. Tällä tavoitellaan osaamisen ja monimuotoisuuden lisäämistä sekä rekrytointipohjan laventamista Puolustusvoimissa.

Tasapainoista tehtävä- ja henkilöstörakennetta kehitetään poikkeusolojen joukkorakenteen tarpeen lähtökohdista. Uudet ja avautuvat tehtävät kohdennetaan eri henkilöstöryhmille ensisijaisesti tehtävässä edellytettävän osaamisen ja poikkeusolojen kyvykkyyden perusteella. Vanhentuvista suorituskyvyistä luopumalla, toimintamalleja kehittämällä, digitalisaatiota hyödyntämällä tai muulla tavalla vapautuvia tehtäviä kohdennetaan ennakkoluulot-



Kuva 2: Arvio henkilöstötarpeesta henkilöstöryhmittäin 2023–2032



tomasti uudelleen Puolustusvoimien sisällä. Strategisten hankkeiden tuottaman suorituskyvyn käytön edellyttämä henkilöstö turvataan.

Työ- ja virkasuhteiden muotoja monipuolistetaan, mutta pääsääntöisenä palvelussuhteen laatu säilyttää virkasuhde. Henkilöstöryhmien käyttöä eri toimi- ja tehtäväaloilla tarkastellaan ja tarvittaessa laajennetaan. Sotilashenkilöstön sotilasarvojen ja tehtävien vastaavuus tarkistetaan.

Mahdolliset ennakoimattomat muutokset esimerkiksi toimintaympäristössä, Puolustusvoimien tai Naton joukkorakenteessa, Puolustusvoimien hallintorakenteessa, rahoituskehityksissä, kumppanuuksissa, valtionhallinnon toimintamalleissa tai uusien suorituskykyjen käyttöönotossa voivat aiheuttaa tarpeita muuttaa henkilöstömäärää ja/tai -rakennetta poikkeavalla tavalla. Yksityiskohtaiset henkilöstötarpeet määritetään osana Puolustusvoimien strategista suunnittelua.

3.2 Henkilöstön saatavuus

Tavoitetilan saavuttaminen ja toimintaympäristön muutostekijöiden hallinta edellyttävät kykyä tunnistaa suorituskyvyn suunnittelun, rakentamisen, ylläpidon ja käytön

edellyttämät kyvykkäät yksilöt sekä rekrytoida ja sijoittaa heidät heille sopiviin tehtäviin.

Näiden vaatimusten saavuttamiseksi

- varmistetaan työn ja palveluksen houkuttelevuus
- vahvistetaan myönteistä työnantajakuva ja tavoitetaan osaajat
- varmistetaan soveltuvimpien henkilöiden valinta oikeisiin tehtäviin.

Työn ja palveluksen houkuttelevuuden varmistamiseksi koti- ja ulkomaan palvelussuhteen ehtoja kehitetään yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen kanssa. Palkkakilpailukyvyä huolehditaan resurssien puitteissa, etenkin suhteessa muihin turvallisuusviranomaisiin. Asevelvollisten taloudellista asemaa parannetaan yhteistyössä puolustusministeriön kanssa. Kertausharjoitusjärjestelmää kehitetään reserviläisten odotuksia tarkoituksenmukaisella tavalla hyödyntäen.

Kaikille henkilöstöryhmille pyritään tarjoamaan monipuolisia ja nousujohteisia tehtäväpolkuja. Mahdollisuuksia monimuotoisen työskentelyn tekemiseen, muun muassa haja- ja etätöihin, laajennetaan yhteisöllisyydestä ja operaatioturvallisuudesta tinkimättä. Mahdollisuuksia osa-aikaiseen työskentelyyn laajennetaan, etenkin erityis-



osaamista vaativissa tehtävissä. Monipuoliset liikuntamahdollisuudet ja mahdollisuus subventoituun asumiseen ylläpidetään.

Myönteisen työnantajakuva vahvistamiseksi ja osajien tavoittamiseksi työnantajakuvassa erottaudutaan muista vaihtoehdoista hyödyntämällä Puolustusvoimien ainutlaatuiset piirteet ja vahvuudet työ- ja palveluspaikana sekä työn merkityksellisyys. Lahjakkuudet pyritään tavoittamaan ja tunnistamaan myös organisaation ulkopuolelta. Puolustusvoimien läsnäoloa lisätään niillä foorumeilla, joilla mahdolliset kohderyhmät ovat. Rekrytointikampanjoita suunnataan tarvittavan erityisosaamisen mukaisesti yliopistoihin, korkeakouluihin ja ammattioppilaitoksiin.

Jokaisella kohtaamisella pyritään vahvistamaan myönteistä kuvaa. Asevelvollisten kanssa työskentelevien motivaatio, ammattitaito ja asiallinen käytös varmistetaan. Julkiseen keskusteluun osallistutaan aktiivisesti asiantuntijan roolissa.

Soveltuvimpien henkilöiden valinnan varmistamiseksi kaikkia henkilöstöryhmiä koskevaa tehtävä- ja seuraajasuunnittelua kehitetään edelleen. Suunnittelua ja suun-

nitelmien hyödyntämistä tuetaan automaatiota kehittämällä. Kansainväliset tehtävät liitetään olennaiseksi osaksi sotilaiden tehtäväpolkuja ja integroidaan kiinteäksi osaksi tehtävä- ja seuraajasuunnittelua. Esimiesten osallistumista alaisiaan koskevaan suunnitteluun vahvistetaan kaikilla organisaatiotasoilla.

Rekrytointi- ja valintaprosesseja kehitetään aiempaa ketterämmiksi lainsäädännön sallimissa rajoissa. Soveltuvuustestauksen ja turvallisuusselvitysten käsittelyn resurssit turvataan. Niitä tukevaa automaatiota lisätään. Yleisesikuntaupseerikurssin valintamenettelyä ja kurssin jälkeisen uran houkuttelevuutta kehitetään saatujen kokemusten perusteella.

Kutsuntajärjestelmän toimivuus ja ajantasaisuus varmistetaan. Asevelvollisuuden ja naisten vapaaehtoisen palveluksen sisältöä ja yksilölle avautuvia mahdollisuuksia koskevaa viestintää lisätään. Tehtävien erilaiset toimintakykyvaatimukset huomioidaan ja asepalvelus mahdollistetaan yhä useammalle motivoituneelle nuorelle. Yhteydenpitoa aktiivisiin reserviläisiin lisätään ja sitä helpotetaan teknisiä ratkaisuja kehittämällä. Reserviläisten hyödyntämistä eri tehtävissä lavennetaan esimerkiksi sotilaalliseen liittoutumiseen liittyen.

3.3 Henkilöstön sitoutuminen

Tavoitetilan saavuttaminen ja toimintaympäristön muutostekijöiden hallinta edellyttävät kykyä pitää kiinni kyvykkästä, toimintakykyisestä ja motivoituneesta henkilöstöstä.

Tämän vaatimuksen täyttämiseksi

- ylläpidetään hyvä työ- ja palvelusilmapiiri
- mahdollistetaan haastavat työ- ja palvelustehtävät sekä nousujohteiset tehtäväpolut kaikille henkilöstöryhmille
- mahdollistetaan palveluksen, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen
- kehitetään Puolustusvoimien työnantajakuvaa ja palvelussuhteen ehtoja kilpailukykyisyyden näkökulmasta.

Hyvän työ- ja palvelusilmapiirin ylläpitämiseksi henkilöstöä kannustetaan myönteiseen ja avoimeen sekä toista kunnioittavaan ja arvostavaan vuorovaikutukseen kaikilla organisaatiotasoilla. Tätä tuetaan selkeästi ilmaistuilla tavoitteilla sekä avoimella keskustelu- ja palautekulttuurilla. Esimiesten valintaan panostetaan ja esimiestehtävissä toimivia tuetaan esimiestaitojen kehittämisessä. Työkykyjohtamisen, työhyvinvoinnin johtamisen, muutosjohtamisen ja ikäjohtamisen periaatteet vakiinnutetaan osaksi päivittäistä johtamista. Häirintään ja epäasialliseen toi-

mintaan puututaan viiveettä, eikä kiusaamista, syrjintää tai vähättelyä hyväksytä keneltäkään. Työ- ja palvelusvihtyvyyteen panostetaan infrastruktuuria kehittämällä. Innovatiivisuuteen ja aloitteellisuuteen kannustetaan.

Haastavien työ- ja palvelustehtävien sekä nousujohteisten tehtäväpolkujen mahdollistamiseksi kaikkia henkilöstöryhmiä koskevaa tehtävä- ja seuraajasuunnittelua kehitetään. Suunnittelun läpinäkyvyyttä lisätään ja yksilön omat halukkuudet pyritään huomioimaan suunnittelussa mahdollisuuksien mukaan aiempaa paremmin. Henkilöstön joustavaa siirtymistä tehtävästä tai henkilöstöryhmästä toiseen tuetaan ja hallittu henkilökierto muiden työnantajien palvelukseen ja edelleen takaisin Puolustusvoimiin mahdollistetaan. Reserviläisille rakennetaan erilaisia tehtäväpolkuja hyödyntämällä kehittyvän paikallispuolustuksen ja lisääntyvien kansainvälisten tehtävien tuomat mahdollisuudet.

Palveluksen, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollistamiseksi joustavia työnteon muotoja ja niitä tukevia teknisiä ratkaisuja kehitetään. Yhteiskäyttöisten hajatyöpisteiden riittävä määrä ja alueellinen kattavuus varmistetaan. Henkilöstön esimies- ja alaitaitoja työn tekemisen tapojen muutoksessa kehitetään ja kaikille luodaan valmiudet huomioida työturvallisuuteen ja -ergonomiaan liittyvät toimenpiteet itsenäisesti myös etätyöympäristöissä.



Valmiuden sääntelystä perheille aiheutuvia haasteita vähennetään tukimuotoja kehittämällä. Yhteydenpito läheisiin ja sidosryhmiin mahdollistetaan olosuhteista riippumatta ja operaatioturvallisuus huomioiden. Palveluksessa olevan henkilöstön mahdollisuudesta riittävään lepoon ja palautumiseen huolehditaan. Puolustusvoimien työaikasopimusta kehitetään neuvotteluteitse yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen kanssa.

3.4 Henkilöstön osaaminen

Tavoitetilan saavuttaminen ja toimintaympäristön muutostekijöiden hallinta edellyttävät kykyä ydintoimintojen vaatiman osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen. Lähtökohtana tulee olla henkilön nykyisessä tai tulevassa normaali- ja poikkeusolojen tehtävässä tarvitsema osaaminen.

Näiden vaatimusten täyttämiseksi

- tunnistetaan tarvittava osaaminen ja osaamisvajeet ennakoivasti
- varmistetaan osaamisen kehittämisen edellyttämät oppimisympäristöt
- tehostetaan osaamisen kehittämistä
- varmistetaan tehtävien edellyttämä osaaminen ja sen jatkuvuus organisaatiossa.

Tarvittavan osaamisen ja osaamisvajeiden ennakoivaksi tunnistamiseksi osaamisen hallintaa kehitetään kokonaisuutena. Kehittämisen pohjaksi laaditaan tehtäväkohtaiset osaamistarvevaatimukset ja tehtäväkuvaukset ylläpidetään ajan tasalla.

Sotataidollisen tutkimuksen ja kehittämisen henkilöstöresursseja lisätään. Kokemukset viimeaikaisista kriiseistä analysoidaan ja niitä hyödynnetään tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen tunnistamisessa. Tutkimus- ja muuta laaja-alaista yhteistyötä siviilioppilaitosten kanssa tehostetaan.

Esimiesten valmiudet johtamansa organisaation tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamiseen varmistetaan. Toimialat ja hankkeet vastuutetaan kartoittamaan tarvittava osaaminen osana kokonaisuutta. Henkilöstön osaamisen johtamista tuetaan tietojärjestelmiä kehittämällä.

Osaamisen kehittämisen edellyttämien oppimisympäristöjen varmistamiseksi keskeisiin materiaalihankkeisiin sisällytetään ajanmukaiset oppimisympäristöt, kuten simulaattorit. Puolustusvoimien verkko-oppimisympäristöjä kehitetään palvelemaan monipuolisesti eri kohderyhmien tarpeita.



Joukkotuotannon, henkilökunnan koulutuksen ja vapaaehtoisen maanpuolustuksen tarpeita vastaava määrä ampumaratoja ja harjoitusalueita turvataan. Samalla varmistetaan niiden alueellinen kattavuus ja soveltuvuus liittoutumisen myötä lisääntyvien kansainvälisten harjoitusten tarpeisiin. Ampumaratoja ja harjoitusalueita kehitetään koulutuksellisista ja operatiivisista lähtökohdista. Koulutusampumatarvikkeiden ja -välineiden riittävä määrä ja laatu varmistetaan.

Osaamisen kehittämisen tehostamiseksi hyödynnetään laaja-alaisesti monimuotoisia oppimismenetelmiä ja -ympäristöjä. Uusia koulutusmenetelmiä ja -tapoja tutkitaan aktiivisesti ja niiden käyttöönoton viivettä lyhennetään. Simulaattoreiden ja simuloinnin tarjoamat mahdollisuudet hyödynnetään perustaitojen opettelussa ennen varsinaisilla järjestelmillä toteutettavaa harjoittelua sekä jo opittujen taitojen syventämisessä.

Täydennyskoulutus räätälöidään kaikille henkilöstöryhmille mahdollisimman yksilökohtaisesti lähtötaso ja osaamistarpeet huomioiden. Opintojen ajankäytön tehokkuus varmistetaan ja oppijoiden täysipainoinen keskittyminen oppimiseen mahdollistetaan lähi- ja etäjaksojen aikana.

Henkilöstön mahdollisuuksia omatoimiseen osaamisen kehittämiseen tuetaan ja omaehtoisesta itsensä kehittämisestä myös palkitaan. Vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen toimintaedellytyksiä vahvistetaan lainsäädännön mahdollistamalla tavalla huomioiden sotilaallisen liittoutumisen asettamat vaatimukset ja hyödyntämällä reserviläisiä aiempaa laajemmin ja joustavammin.

Tehtävien edellyttämän osaamisen ja sen jatkuvuuden turvaamiseksi henkilöstöä kannustetaan avoimeen vuorovaikutukseen ja kehittämismyönteiseen oppimis- ja toimintakulttuuriin. Perusyksiköiden kouluttajien ja sotilasopetuslaitosten opettajien määrä, osaamisvaatimuksiin nähden riittävät harjoitusvuorokaudet ja koulutusampumatarvikkeet sekä ajanmukaiset ja riittävät koulutusvälineet turvataan.

Kaikkien henkilöstöryhmien täydennyskoulutusmahdollisuuksia parannetaan, mukaan luettuna ulkopuolelta hankittava osaaminen. Upseerien tutkintoon johtavan koulutuksen sekä koko palkatun henkilöstön täydennyskoulutuksen rakenteet, asema ja sisällöt tarkistetaan ja tarvittaessa ne päivitetään vastamaan toimintaympäristön ja liittoutumisen vaatimuksia. Sotataidon koulutusta parannetaan kaikilla kurssitasoilla hyödyntämällä karttajarjoituksia, simulaatioita ja sotapelaamista aiempaa monipuolisemmin. Harjoitusjärjestelmää kehitetään paremmin sotataitoa harjaannuttavaksi ja testaavaksi sekä sotilaalli-

sen liittoutumisen uudenlaisen toimintaympäristön huomioivaksi.

Lisääntyvät kielitaitovaatimukset ja kulttuurien tuntemus huomioidaan osaamistavoitteissa sekä oppimateriaali-tuotannossa. Kielikoulutuksen resursseja lisätään. Työ- ja palvelustehtävissä tarvittavan kielitaidon ja muun kansainvälisen osaamisen omaehtoista kehittämistä tuetaan.

Liittolaismaiden sotilasopetuslaitosten ja Naton kurssitarjonnan tuoma lisäarvo hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti ja resurssitietoisesti sekä palkatun henkilökunnan että reserviläisten kouluttamiseksi. Ulkomailla hankittu osaaminen hyödynnetään kansallisissa tehtävissä aiempaa tehokkaammin ja suunnitelmallisemmin.

Suunnitelmallinen tehtäväkierto ylläpidetään ja sitä hidastetaan asteittain niin, että tehtävässä palvelaan jatkossa lähtökohtaisesti vähintään 3 vuotta. Seuraajan tai uuden työntekijän laadukas perehdyttäminen ja siten myös hyläisen tiedon siirtyminen tehtävänhoitajalta toiselle varmistetaan.

Avainreserviläisten mahdollisuuksia hyödyntää suunnitelmallisesti Puolustusvoimien perus- ja täydennyskoulutusta poikkeusolojen tehtäviensä edellyttämän osaamisen hankkimisessa kehitetään. Reservin yläikärajan noston tarjoamat mahdollisuudet reservin erityisosaamisen hyödyntämisessä käytetään hyväksi, ja vapaaehtoisia reserviläisiä hyödynnetään aiempaa joustavammin määräaikaissa virkasuhteissa.

3.5 Henkilöstön toimintakyky

Tavoitetilan saavuttaminen ja toimintaympäristön muutostekijöiden hallinta edellyttävät kykyä toimintakyvyn ylläpitoon, kehittämiseen ja palauttamiseen. Keskiössä on yksilön oma vastuullinen toiminta, jota Puolustusvoimien vastuullisena työntekijänä ja palveluspaikkana tulee kyetä tukemaan monipuolisesti.

Näiden vaatimusten täyttämiseksi

- selkeytetään toimintakyvylle ja kehittämiselle asetettavia vaatimuksia
- luodaan edellytykset toimintakyvyn omaehtoiselle ylläpidolle ja kehittämiselle
- tuetaan henkilöstöä toimintakyvyn ylläpidossa ja palauttamisessa.

Toimintakyvylle ja kehittämiselle asetettavien vaatimusten selkeyttämiseksi laaditaan kaikki tehtävät kattavat tehtäväryhmäkohtaiset toimintakyvyn tavoitetasot

normaali- ja poikkeusoloihin. Ammattisotilaiden toimintakyvyn tehtäväkohtaisten tavoitetasojen saavuttaminen todennetaan ja yksilökohtaiset kehittämistarpeet tunnistetaan kattavalla testaustoiminnalla, jonka resurssit turvataan. Liikkeen lisäämisen ja liikunnallisen elämäntavan omaksumisen merkitystä kokonaisvaltaisen toimintakyvyn kehittämisessä, ylläpidossa ja palauttamisessa korostetaan.

Toimintakyvyn omaehtoiselle ylläpidolle ja kehittämiseksi luodaan edellytykset kannustamalla henkilöstöä huolehtimaan toimintakyvystään. Henkilöstölle tarjotaan monipuolista liikuntaneuvontaa ja toimintakykytestien perusteella niitä tarvitseville laaditaan henkilökohtaiset harjoitusohjelmat. Monipuoliset liikuntatilat ja -välineet ylläpidetään. Kokonaisvaltaisen toimintakyvyn kehittämistä tukevia pelillistettyjä digitaalisia palveluita hankitaan palkatun henkilöstön ja asevelvollisten käyttöön. Toimintakyvyn omaehtoista ylläpitoa tuetaan taloudellisesti ja viikkoliikunta mahdollistetaan tosiasiallisesti mahdollisimman suurelle osalle henkilöstöä.

Henkilöstön tukemiseksi toimintakyvyn ylläpidossa ja palauttamisessa esimiesten valmiuksia työaika- sekä työkyky- ja toimintakykyjohtamiseen parannetaan. Lepo- ja palautumisajan turvaamiseen kiinnitetään erityinen huomio toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa. Puolustusvoimien työaikasopimuksia ja -ohjeita, joilla luodaan hyvät edellytykset työ- ja toimintakykyjohtamiseen, kehitetään yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen kanssa.

Eri toimijoiden kykyä tunnistaa palveluksessa kuormittuneisuutta ja uupumista aiheuttavia tekijöitä ennakoivasti kehitetään. Jaksamisen haasteita kartoitetaan aktiivisesti ja niihin puututaan työkyvyn aktiivisen tuen mallin toimenpitein. Työterveyshuollon kynnystä tukea työuupumus-tilanteissa madalletaan.

Kokonaisvaltaisen toimintakyvyn kokonaisuutta tukevat työ- ja palvelusturvallisuustoiminta sekä riskienhallinta. Toimintakyvyn ylläpidon ja kehittämisen henkilöstöä lisätään. Toimintakykyyn vaikuttavien tekijöiden sekä toimintakyvyn ylläpidon ja kehittämisen osaamista kaikilla sotilasopetustasoilla kehitetään. Yhteistyötä muiden viranomaisten ja järjestöjen kanssa toimintakyvyn eri osa-alueilla tiivistetään.

Lopuksi

Henkilöstöstrategia toimeenpannaan osana Puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelua. Kehittämistoimenpiteet toimeenpannaan selkeinä tehtävinä Puolustusvoimien toimintasuunnitelmassa ja muutoksina henkilöstö- ja koulutustoimialojen normeissa. Lisäksi jokaisen joukon ja organisaation tulee analysoida strategian linjauksia ja kehittämistoimenpiteitä omalta osaltaan ja toteuttaa mahdollisia muutoksia myös omin toimenpitein osana toiminnan jatkuvaa kehittämistä.

Strategian toimeenpanossa korostuu johtajuuden ja esimiesten merkitys. Johtamisen tulee olla ennakoivaa ja kehittämisorientoitunutta. Keskeistä on saada henkilöstö näkemään tulevaisuus ja yhteiset tavoitteet konkreettisina sekä perustella kehittämistoimenpiteet avoimesti, jotta ne koetaan tarkoituksenmukaisina. Tällöin niihin myös sitoudutaan. Toimeenpanon johtamista tuetaan keskitetyllä viestinnällä.

Strategiassa ei ole käsitelty yksilön, työntekijän tai ase-

velvollisen vastuuta. Strategian lähtökohtana on kuitenkin ollut se, että yksilö vastaa aktiivisesta harjaantumisesta normaali- ja poikkeusolojen tehtäviinsä, toimintakykynsä ylläpitämisestä sekä työyhteisötaitoistaan ja hyvän yhteishengen tukemisesta. Toimintakulttuurimme ydintä ovat jatkossakin reiluus, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja rehellisyys sekä rohkeus, aloitteellisuus ja peräänantamattomuus.

Osa kehittämistoimenpiteistä edellyttää muutoksia lakeihin ja asetuksiin. Ne huomioidaan osana lainsäädännön jatkuvaa kehittämistä ja liittoutumisen myötä tehtäviä muutoksia. Muutokset Puolustusvoimien määräyksiin toteutetaan kulloinkin voimassa olevan lainsäädännön mahdollistamalla tavalla.

Kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan osana Puolustusvoimien raportointia sekä vuosittain laadittavissa henkilöstötilinpäätöksissä.





Liite 1: Käsitteet ja määritelmät

Henkilöstörakenne

Henkilöstörakenne määrittää tehtävien määrän henkilöstöryhmittäin Puolustusvoimien organisaatiossa.

Henkilöstöryhmä

Puolustusvoimien henkilöstöryhmiä ovat upseerit, opistoupseerit, aliupseerit, erikoisupseerit, sopimussotilaat, siviilit ja asevelvolliset (ml. reserviläiset).

Henkilöstösuunnitelma

Joukko-osastossa (vast.) henkilöstöryhmittäin ylläpidettävä henkilöstön nykyistä ja tulevaa tehtävää sekä näihin tehtäviin liittyvää koulutusta koskeva suunnitelma.

Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on eri organisaatiotasojen henkilöstöjohton suunnittelua, jonka tarkoituksena on toteuttaa tehtävien täyttö. Henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon henkilön tulevien tehtävien edellyttämä ammattitaito sekä kehityskeskustelussa ilmaistu henkilön halukkuus eri tehtäviin. Henkilöstösuunnittelun perusteella kootaan keskeisimmät seuraajasuunnitelmat, jotka Puolustusvoimissa ovat ylimmän johdon seuraajasuunnitelma, keskitetty seuraajasuunnitelma, puolustushaarojen, toimialojen ja aselajien seuraajasuunnitelmat sekä kansainvälisten ja kriisinhallintatehtävien seuraajasuunnitelmat.

Naton rakenteet

Naton rakenteisiin kuuluvat kansallinen sotilasedustus, komentorakenne, joukkorakenne sekä virastot (esim. Naton päämaja, Naton johtamisjärjestelmävirasto NCIA, Naton opetuslaitokset ja osaamiskeskukset).

Osaaminen

Osaamisella tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu yksilön tiedoista, taidoista, arvoista ja asenteista sekä niiden soveltamisesta käytännössä haluttujen päämäärien saavuttamiseksi.

Tehtävä rakenne

Tehtävä rakenne määrittää tehtävien määrän organisaatioittain.

Toimintakyky

Toimintakyky on yksilön kykyä toimia tehtävien toteuttamisen edellyttämällä tavalla erilaisissa toimintaympäristöissä. Toimintakyvyn kokonaisuuden muodostavat fyysinen, psyykkinen, eettinen ja sosiaalinen toimintakyky.

Tehtävä polku

Tehtävä polku on vaihtelevien työ- ja palvelustehtävien myötä muodostunut kokonaisuus, jossa osoitetun kyvykkyyden ja oman kiinnostuksen myötä on edetty erilaisiin tehtäviin.

Liite 2: Koonnos kehittämistoimenpiteistä

1 Tehtävien edellyttämä henkilöstön määrä turvataan

- 1.1 **Ylläpitämällä** Puolustusvoimien sodan ajan joukkorakenteen vahvuus nykyisellä tasolla (280 000).
- 1.2 **Kasvattamalla** palkatun henkilöstön määrää toimintaympäristön muutoksen ja sotilaallisen liittoutumisen edellyttämällä tavalla. Arvioitu lisätarve on 10–15 % vuoden 2023 henkilöstömäärään verrattuna.
- 1.3 **Säatelemällä** määräaikaisen palkatun sotilashenkilöstön määrää valmiuden ja Naton joukkorakenteen sekä niissä tapahtuvien muutosten edellyttämällä tavalla.
- 1.4 **Ylläpitämällä** tehtävien täyttöasteena vähintään 95 %.
- 1.5 **Kouluttamalla** vuosittain koko miespuolinen palveluskelpoinen ikäluokka ja kasvattamalla naisten vapaaehtoiseen asepalvelukseen hakeutuvien määrä vuosittain 2 000:een.
- 1.6 **Myötävaikuttamalla** sotilaseläkejärjestelmän säilyttämiseen nykyisistä lähtökohdista.
- 1.7 **Ennakoimalla** kansallisen puolustuskyvyn ja toimivan Nato-jäsenyyden edellyttämät henkilöstön lisätarpeet toimintaympäristön muuttuessa.
- 1.8 **Viestimällä** mahdolliset henkilöstön lisätarpeet ennakoiden valtiojohdolle.

2 Tasapainoinen tehtävä rakenne ja henkilöstörakenne ylläpidetään

- 2.1 **Kehittämällä** tehtävä- ja henkilöstörakennetta aiempaa selkeämmin poikkeusolojen tarpeen lähtökohdista.
- 2.2 **Kehittämällä** sopimussotilasjärjestelmää valmiuden ja liittoutumisen vaatimukset huomioiden.
- 2.3 **Arvioimalla** aina tapauskohtaisesti tehtävässä tarvittava osaaminen ja poikkeusolojen kyvykkyys määriteltäessä uuden tai avautuvan tehtävän henkilöstöryhmää.
- 2.4 **Kohdentamalla** opistoupseereilta vapautuvat tehtävät muille henkilöstöryhmille tehtävässä tarvittavan osaamisen ja poikkeusolojen kyvykkyiden perusteella. Opistoupseerien vaativimmat tehtävät pyritään säilyttämään opistoupseeristolla niin kauan kuin niiden hoidossa pystytään hyödyntämään opistoupseereita, joilla on riittävä osaaminen ja kokemus.
- 2.5 **Monipuolistamalla** työsuhteiden muotoja, mutta säilyttämällä pääsääntöisenä palvelussuhteen laatuna virkasuhde.
- 2.6 **Automatisoimalla** ja siirtämällä osia rutiiniluonteisista työtehtävistä tai -vaiheista robotin hoidettaviksi, jotta säästyvä inhimillinen työpanos voidaan kohdentaa aiempaa tarkoituksenmukaisemmin ja tuottavammin.
- 2.7 **Tarkistamalla** sotilasarvorakenteen ja ylennyskierron vastaavuus suhteessa poikkeusolojen tehtäviin sekä järjestelmän rinnastettavuus liittolaismaiden kanssa.
- 2.8 **Laajentamalla** erikoisupseerien ja siviilien tehtäväkenttää uusille erikoisaloille.
- 2.9 **Kohdentamalla** luovuttavista suorituskyyvistä vapautuvat henkilöstöresurssit oikea-aikaisesti uudelleen.

Lisäksi

- **Selvitetään** vuoden 2024 kuluessa mahdollisuudet hyödyntää Puolustusvoimista irtisanoutunutta ja eläköitynyttä henkilöstöä sekä reserviläisiä määrä- ja osa-aikaisissa tehtävissä aiempaa laajemmin ja joustavammin valmiuden säätelämiseksi, kiirehuippujen hallitsemiseksi, muualla hankitun osaamisen hyödyntämiseksi ja reservin ammattitaidon kehittämiseksi.
- **Selvitetään** vuoden 2024 kuluessa mahdollisuudet ja tarve vakinaistaa sotatieteiden kandidaatin tutkinnon suorittaneiden upseereiden virkoja aiempaa laajemmin joukko-osastojen henkilöstöresurssien vahvistamiseksi.
- **Selvitetään** vuoden 2025 loppuun mennessä mahdollisuudet työllistää osatyökykyisiä ja muita haasteellisesti työllistäviä viraston erityispiirteet huomioiden.

3 Varmistetaan työn ja palveluksen houkuttelevuus

- 3.1 **Huolehtimalla** yleisen asevelvollisuuden toimintaedellytyksistä, asevelvollisten etuuksista ja heille annettavan koulutuksen laadusta.
- 3.2 **Huolehtimalla** palkkakilpailukyvyistä suhteessa muihin viranomaisiin resurssien puitteissa.
- 3.3 **Kehittämällä** ulkomaan tehtävien palvelussuhteen ehtoja, ennen kaikkea puolison ja perheen aseman parantamisen näkökulmasta, yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen kanssa.
- 3.4 **Tarkistamalla** mahdollisuutta valita virkapaikkakunta rekrytoinnin ja tehtävien vaihdon yhteydessä.

- 3.5 **Mahdollistamalla** monimuotoinen työskentely yhteisöllisyydestä, innovatiivisuudesta ja operaatioturvallisuudesta tinkimättä.
- 3.6 **Kehittämällä** sotilaalliseen kriisinhallintaan liittyviä palvelussuhteen ehtoja.
- 3.7 **Ylläpitämällä** hyvät ja arvostetut liikuntamahdollisuudet.
- 3.8 **Ylläpitämällä** mahdollisuuksia subventoituun työsuhdeasumiseen.
- 3.9 **Tarjoamalla** monipuolisia ja nousujohteisia tehtäväpolkuja kaikille henkilöstöryhmille.
- 3.10 **Mahdollistamalla** osa-aikainen työskentely aiempaa laajemmin, etenkin erityisosaamista vaativissa tehtävissä.
- 3.11 **Varmistamalla** hyvän hallinnon toteutuminen kaikessa toiminnassa.
- 3.12 **Varmistamalla** kaikkien tasa-arvoinen, yhdenvertainen ja asiallinen kohtelu.
- 3.13 **Tarkistamalla** Puolustusvoimissa hankitun osaamisen rinnastettavuudet siviilitutkintoihin.
- 3.14 **Tukemalla** työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittamista.
- 3.15 **Kehittämällä** perheestään erillään asuvan virkamiehen erityiskorvauksia ja yksinkertaistamalla korvausjärjestelmää.
- 3.16 **Parantamalla** asevelvollisten taloudellista asemaa palveluksen aikana.
- 3.17 **Kehittämällä** kertausharjoitusjärjestelmää reserviläisten odotuksia tarkoituksenmukaisesti hyödyntäen.
- 3.18 **Varmistamalla** reserviläisten henkilökohtaisen varustuksen tarkoituksenmukainen laatu ja määrä.

4 **Vahvistetaan myönteistä työnantajakuva ja tavoitetaan osaajat**

- 4.1 **Varmistamalla** asevelvollisten kanssa työskentelevien motivaatio, ammattitaito ja asiallinen käytös.
- 4.2 **Korostamalla** viestinnässä mahdollisuutta soveltaa muualla opittuja taitoja erilaisessa (sotilaallisessa) kontekstissa ja mahdollisuuksia päästä työskentelemään omia arvoja vastaavissa tehtävissä.
- 4.3 **Rakentamalla** aktiivisesti myönteistä dialogia sosiaalisessa mediassa.
- 4.4 **Kohdentamalla** rekrytointikampanjoita tarvittavan erityisosaamisen mukaisesti yliopistoihin, korkeakouluihin ja ammattioppilaitoksiin.
- 4.5 **Ylläpitämällä** aktiivinen rekrytointi kriittisen osaamisen hankkimiseksi organisaation ulkopuolelta.
- 4.6 **Osallistumalla** julkiseen keskusteluun ennen kaikkea asiantuntijan roolissa.

5 **Varmistetaan soveltuvimpien henkilöiden valinta oikeisiin tehtäviin**

- 5.1 **Kehittämällä** kaikkia henkilöstöryhmiä koskevaa tehtävä- ja seuraajasuunnittelua sekä kehittämällä automatiikkaa prosessin tueksi.
- 5.2 **Liittämällä** kansainväliset tehtävät olennaiseksi osaksi sotilaiden tehtäväpolkuja ja kiinteäksi osaksi tehtävä- ja seuraajasuunnittelua sekä päivittämällä tätä koskevat palvelussuhteen ehdot.
- 5.3 **Vahvistamalla** esimiesten osallistumista alaistensa tehtävä- ja seuraajasuunnitteluun kaikilla organisaatiotasoilla.
- 5.4 **Tehostamalla** olemassa olevan tiedon automaattista hyödyntämistä rekrytoinneissa ja valinnoissa ja hyödyntämällä muiden viranomaisten tietovarantoja.
- 5.5 **Painottamalla** käytännössä osoitettua kyvykkyyttä valinnoissa.
- 5.6 **Varmistamalla** kutsuntajärjestelmän toimivuus ja ajantasaisuus.
- 5.7 **Lisäämällä** asevelvollisten palveluksen sisältöä ja mahdollisuuksia koskevaa viestintää.
- 5.8 **Lisäämällä** yhteydenpitoa aktiivisiin reserviläisiin.
- 5.9 **Huomioimalla** erilaisissa tehtävissä tarvittava toimintakyky ja mahdollistamalla siten asepalvelus yhä useammalle erityisalojen osaajalle.
- 5.10 **Hyväksymällä** eri mittaiset tehtäväpolut ja siirtymät tehtävien välillä sekä toivottamalla ennenaikaisesti pois lähteneet osaajat tervetulleiksi takaisin palvelukseen.
- 5.11 **Kehittämällä** yleisesikuntaupseerikurssin valintamenettelyä ja sisältöä sekä kurssin jälkeisen uran houkuttelevuutta.
- 5.12 **Hyödyntämällä** tarvittaessa tilapäisesti ostopalveluita erityisosaamista vaativissa tehtävissä.
- 5.13 **Kehittämällä** rekrytointi- ja valintaprosesseja aiempaa ketterämmiksi.
- 5.14 **Turvaamalla** soveltuvuustestauksen resurssit.
- 5.15 **Turvaamalla** turvallisuusselvitysten käsittelyn resurssit sekä panostamalla toiminnan automatisoinnin kehittämiseen.

Lisäksi

- **Selvitetään** vuoden 2024 kuluessa mahdollisuudet kehittää palvelussuhteen ehtoja pääkaupunkiseudun ja pohjoisen palveluspaikkakuntien houkuttelevuuden parantamiseksi.
- **Selvitetään** vuoden 2024 kuluessa mahdollisuudet tiivistää edelleen yhteistyötä hallintoyksiköiden sijaintipaikkakuntien kanssa henkilöstön uudelle paikkakunnalle asettumisen helpottamiseksi.
- **Selvitetään** vuoden 2025 kuluessa sukupuolineutraalin käsitteistön käyttöönoton mahdollisuudet ja vaikutukset Puolustusvoimissa.
- **Selvitetään** vuoden 2025 loppuun mennessä mahdollisuudet sähköisten kulkuneuvojen lataamisen tukemiseen työmatkaliikenteen lisääntyvien kustannusten helpottamiseksi ja yhteiskuntavastuun osoittamiseksi.
- **Selvitetään** vuoden 2025 loppuun mennessä tarve mahdollisuudelle palata siviilipalveluksesta aseelliseen palvelukseen.

6 Ylläpidetään hyvä työ- ja palvelusilmapiiri

- 6.1 **Kannustamalla** myönteiseen, avoimeen ja toista kunnioittavaan vuorovaikutukseen kaikilla organisaatiotasolla.
- 6.2 **Panostamalla** erityisesti esimiestehtävissä toimivien huolelliseen valintaan sekä painottamalla valinnassa työyhteisö- ja vuorovaikutustaitoja.
- 6.3 **Tukemalla** jo esimiestehtävissä olevien henkilöiden esimiestaitojen kehittämistä, mm. esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksella.
- 6.4 **Vakiinnuttamalla** työkykyjohtamisen, työhyvinvoinnin johtamisen, muutosjohtamisen ja ikäjohtamisen periaatteet osaksi päivittäistä johtamista.
- 6.5 **Tukemalla** yhteisöllisyyttä ylläpitäviä tapahtumia ja toimenpiteitä.
- 6.6 **Varmistamalla**, että esimiehillä on valmiudet ja tahto puuttua häiriötilanteisiin.
- 6.7 **Puuttumalla** viiveettä kaikenlaiseen häirintään ja epäasialliseen kohteluun.
- 6.8 **Kannustamalla** innovatiivisuuteen ja aloitteellisuuteen sekä haastamaan rakentavasti vallitsevia käytänteitä.
- 6.9 **Lisäämällä** toiminnan ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä operaatioturvallisuudesta tinkimättä.
- 6.10 **Kehittämällä** toimivia, oikein mitoitettuja, viihtyisiä ja turvallisia työskentelytiloja.
- 6.11 **Ylläpitämällä** turvalliset, terveelliset ja viihtyisät majoitustilat (kasarmit).
- 6.12 **Kehittämällä** palkitsemis- ja muistamiskäytänteitä vastaamaan tehtäväpolkujen kehittymistä.
- 6.13 **Korostetaan** hyvän yhteistoiminnan merkitystä esimiestyössä ja organisaatiomuutoksissa.

7 Mahdollistetaan haastavat työ- ja palvelustehtävät sekä nousujohtoiset tehtäväpolut

- 7.1 **Kehittämällä** kaikkia henkilöstöryhmiä koskevaa tehtävä- ja seuraajasuunnittelua.
- 7.2 **Huomioimalla** yksilön halukkuudet tehtävä- ja seuraajasuunnittelussa mahdollisuuksien mukaan.
- 7.3 **Varmistamalla**, että koko henkilöstöllä on osaamista ja toimintakykyä vastaava poikkeusolojen tehtävä.
- 7.4 **Tukemalla** henkilöstön joustavampaa siirtymistä tehtävistä toiseen henkilöstöryhmästä riippumatta.
- 7.5 **Mahdollistamalla** hallittu henkilökierto muiden työnantajien palvelukseen ja edelleen takaisin Puolustusvoimiin.
- 7.6 **Rakentamalla** asevelvollisille erilaisia tehtäväpolkuja hyödyntämällä paikallispuolustuksen ja kansainvälisten tehtävien tuomat mahdollisuudet.
- 7.7 **Mahdollistamalla** kansainväliset tehtävät kaikille henkilöstöryhmille.

8 Mahdollistetaan palveluksen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

- 8.1 **Parantamalla** henkilöstön esimies- ja alaistaitoja työn tekemisen tapojen muutoksessa.
- 8.2 **Kehittämällä** joustavia työaikamuotoja ja niitä tukevia teknisiä ratkaisuja.
- 8.3 **Kouluttamalla** uusien käyttöön otettavien kollaboraatiotyökalujen monipuolinen käyttö kaikille työntekijöille.
- 8.4 **Kehittämällä** tukimuotoja, jotka vähentävät valmiuden säätelystä perheelle aiheutuvia haasteita sekä kotimaassa että kansainvälisissä tehtävissä ja kriisinhallintatehtävissä.
- 8.5 **Luomalla** henkilöstölle valmiudet huomioida työturvallisuuteen ja -ergonomiaan liittyvät toimenpiteet itsenäisesti myös etätöypisteessä.

- 8.6 **Varmistamalla** yhteiskäyttöisten hajatyöpisteiden riittävä määrä ja alueellinen kattavuus.
- 8.7 **Mahdollistamalla** yhteydenpito läheisiin ja sidosryhmiin olosuhteista riippumatta operaatioturvallisuus huomioiden.
- 8.8 **Huolehtimalla** palveluksessa olevan henkilöstön mahdollisuudesta riittävään lepoon ja palautumiseen.

Lisäksi

- **Selvitetään** vuoden 2025 loppuun mennessä mahdollisuudet kehittää nykyistä palkkausjärjestelmää yksinkertaisemmaksi, kannustavammaksi, oikeudenmukaisemmaksi ja joustavammaksi kilpailukyvyyn säilyttämiseksi ja hallinnon keventämiseksi yhteistoiminnassa henkilöstöjärjestöjen kanssa.
- **Selvitetään** vuoden 2025 loppuun mennessä virkistysalueiden ylläpitämisen kokonaiskustannukset suhteutettuna hyötyihin ja laaditaan suunnitelma alueiden kehittämiseksi tai niistä luopumiseksi.

9 Tunnistetaan tarvittava osaaminen ja osaamisvajeet ennakoivasti

- 9.1 **Kehittämällä** osaamisen hallintaa kokonaisuutena ja sitä tukevia tietojärjestelmiä.
- 9.2 **Tehostamalla** tutkimus- sekä muuta laaja-alaista yhteistyötä siviilioppilaitosten kanssa.
- 9.3 **Varmistamalla** esimiesten valmius tunnistaa johtamansa organisaation tulevaisuuden osaamistarpeet.
- 9.4 **Lisäämällä** sotataidollisen tutkimuksen ja kehittämisen henkilöstöresursseja.
- 9.5 **Vastuuttamalla** toimialat kartoittamaan tulevaisuudessa tarvittava osaaminen.
- 9.6 **Varmistamalla** uusien suorituskyykyjen edellyttämän osaamisen tunnistaminen osana hankkeita.
- 9.7 **Ylläpitämällä** tehtäväkuvaukset ajan tasalla.
- 9.8 **Laatimalla** tehtäväkohtaiset osaamistarvevaatimukset.
- 9.9 **Kehittämällä** strukturoitua Lessons identified- ja Lessons learned -toimintaa kaikilla organisaatiotasolla huomioiden käytettävissä olevat resurssit.
- 9.10 **Hyödyntämällä** kokemukset viimeaikaisista kriiseistä.

10 Varmistetaan osaamisen kehittämisen edellyttämät oppimisympäristöt

- 10.1 **Turvaamalla** riittävä määrä ampuma- ja harjoitusalueita sekä ampumaratoja joukkotuotannon, henkilökunnan koulutuksen ja vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen tarpeisiin.
- 10.2 **Tarkistamalla** olemassa olevien harjoitusalueiden (määrän ja koon) riittävyys liittoutumisen myötä lisääntyvän kansainvälisen harjoitustoiminnan tarpeisiin.
- 10.3 **Kehittämällä** ampuma- ja harjoitusalueita sekä ampumaratoja koulutuksellisista ja operatiivista lähtökohdista.
- 10.4 **Sisällyttämällä** oppimisympäristöt, kuten simulaattorit, kiinteäksi osaksi materiaalihankkeita.
- 10.5 **Varmistamalla** koulutusampumatarvikkeiden ja koulutusvälineiden riittävyys.
- 10.6 **Kehittämällä** Puolustusvoimien verkko-oppimisympäristöjä palvelemaan monipuolisesti eri kohderyhmien tarpeita.

11 Tehostetaan osaamisen kehittämistä

- 11.1 **Tutkimalla** aktiivisesti uusia koulutustapoja ja -menetelmiä sekä lyhentämällä niiden käyttöönoton viivettä.
- 11.2 **Hyödyntämällä** laaja-alaisesti monimuotoisia opetusmenetelmiä ja oppimisympäristöjä.
- 11.3 **Tukemalla** henkilöstön mahdollisuuksia omatoimiseen osaamisen kehittämiseen ja palkitsemalla omaehtoisesta itsensä kehittämisestä.
- 11.4 **Hyödyntämällä** simulaattoreiden ja simuloinnin tarjoamat mahdollisuudet perustaitojen opettelussa ennen varsinaisilla järjestelmillä toteutettavaa harjoittelua sekä jo opittujen taitojen syventämisessä.
- 11.5 **Varmistamalla** opintojen ajankäytön tehokkuus ja mahdollistamalla opiskelijoiden täysipainoinen keskittyminen oppimiseen.
- 11.6 **Vahvistamalla** vapaaehtoisen maanpuolustuskoulutuksen toimintaedellytyksiä ja vaikuttavuutta.
- 11.7 **Räätälöimällä** täydennyskoulutus kaikille henkilöstöryhmille mahdollisimman yksilökohtaisesti lähtötaso ja osaamistarpeet huomioiden.
- 11.8 **Varmistamalla** soveltuvien oppimisympäristöjen alueellinen kattavuus eri turvallisuusympäristöt huomioiden.

12 Varmistetaan tehtävien edellyttämä osaaminen ja sen jatkuvuus

- 12.1 **Parantamalla** sotataidon koulutusta kaikilla tasoilla hyödyntämällä karttaharjoituksia, simulaatioita ja sotapelaamista aiempaa monipuolisemmin.
- 12.2 **Kehittämällä** harjoitusjärjestelmää paremmin sotataitoa harjaannuttavaksi ja testaavaksi.
- 12.3 **Kehittämällä** kaikkien henkilöstöryhmien täydennyskoulutusmahdollisuuksia ja mahdollisuuksia hankkia osaamista Puolustusvoimien ulkopuolelta.
- 12.4 **Kehittämällä** koulutusyhteistyötä tarkoituksenmukaisten siviilioppilaitosten kanssa.
- 12.5 **Tarkistamalla** upseerien tutkintoon johtavan koulutuksen sekä koko palkatun henkilöstön täydennyskoulutuksen rakenteet, asema ja sisällöt vastamaan muuttuneen toimintaympäristön ja liittoutumisen vaatimuksia.
- 12.6 **Turvaamalla** perusyksiköiden kouluttajien ja sotilasopetuslaitosten opettajien määrä, osaamisvaatimuksiin nähden riittävät harjoitusvuorokaudet ja koulutusampumatarvikkeet sekä ajanmukaiset ja riittävät koulutusvälineet.
- 12.7 **Varmistamalla** kouluttajien kyky hyödyntää simulaattoreiden käyttö osana opetusta.
- 12.8 **Kouluttamalla** vuosittain noin 10 % sijoitetuista reserviläisistä kertausharjoituksissa.
- 12.9 **Kehittämällä** avainreserviläisten mahdollisuuksia hyödyntää suunnitelmallisesti Puolustusvoimien perus- ja täydennyskoulutusta poikkeusolojen tehtäviensä edellyttämän osaamisen hankkimisessa.
- 12.10 **Ylläpitämällä** suunnitelmallinen tehtäväkierto ja hidastamalla sitä niin, että tehtävässä palvellaan lähtökohtaisesti vähintään 3 vuotta.
- 12.11 **Varmistamalla** uuden työntekijän laadukas perehdyttäminen ja siten myös hiljaisen tiedon siirtyminen tehtävänhoitajalta toiselle.
- 12.12 **Huomioimalla** lisääntyvät kielitaitovaatimukset ja kulttuurien tuntemus opetussisällöissä sekä oppimateriaalituotannossa.
- 12.13 **Lisäämällä** kielikoulutuksen resursseja.
- 12.14 **Tukemalla** työ- ja palvelustehtävissä tarvittavan kielitaidon ja muun kansainvälisen osaamisen omaehtoista kehittämistä.
- 12.15 **Hyödyntämällä** liittolaismaiden sotilasopetuslaitosten ja Naton kurssitarjonnan tuoma lisäarvo tarkoituksenmukaisesti ja resurssitietoisesti.
- 12.16 **Hyödyntämällä** henkilökierron tarjoamat mahdollisuudet organisaation osaamisen kartuttamisessa.
- 12.17 **Kannustamalla** henkilöstöä avoimeen vuorovaikutukseen ja kehittämismyönteiseen oppimis- ja toimintakulttuuriin.
- 12.18 **Hyödyntämällä** ulkomailla hankittu osaaminen kansallisissa tehtävissä aiempaa tehokkaammin ja suunnitelmallisemmin.
- 12.19 **Hyödyntämällä** reservin yläikärajan noston tarjoamat mahdollisuudet reservin osaamisen hyödyntämisessä.

Lisäksi

- **Selvitetään** vuoden 2024 kuluessa digitaalisen osaamisen osaamiskartan laatimisen tarpeellisuus.
- **Selvitetään** vuoden 2026 loppuun mennessä mahdollisuudet työn tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaamiselle hyödyntämällä uusia tietojärjestelmiä ja automaatiota.

13 Selkeytetään toimintakyvylle ja sen kehittämiselle asetettavia vaatimuksia

- 13.1 **Laatimalla** kaikki tehtävät kattavat tehtäväryhmäkohtaiset toimintakyvyn tavoitetasot normaali- ja poikkeusoloihin.
- 13.2 **Korostamalla** liikkeen lisäämisen merkitystä ja liikunnallisen elämäntavan omaksumista toimintakyvyn kehittämisessä, palauttamisessa ja ylläpidossa.
- 13.3 **Todentamalla** toimintakyvyn tehtäväkohtaisten tavoitetasojen saavuttaminen ja yksilölliset kehittämistarpeet kattavalla testaustoiminnalla.

14 Luodaan edellytykset toimintakyvyn omaehtoiselle ylläpidolle ja kehittämiselle

- 14.1 **Kannustamalla** henkilöstöä huolehtimaan toimintakyvystään.
- 14.2 **Laatimalla** henkilökohtaiset harjoitusohjelmat toimintakykytestien mukaan niitä tarvitseville.
- 14.3 **Ylläpitämällä** ja kehittämällä digitaalisia työkaluja, jotka tukevat yksilön toimintakyvyn eri osa-alueiden kehittämistä.

- 14.4 **Hankkimalla** kokonaisvaltaisen toimintakyvyn kehittämistä tukevia pelillistettyjä digitaalisia palveluita.
- 14.5 **Ylläpitämällä** monipuoliset liikuntatilat ja -välineet.
- 14.6 **Tukemalla** taloudellisesti toimintakyvyn omaehtoista ylläpitoa.
- 14.7 **Tarjoamalla** monipuolista liikuntaneuvontaa henkilöstölle.
- 14.8 **Mahdollistamalla** viikkoliikunta täysimääräisesti mahdollisimman suurelle osalle palkattua henkilöstöä.
- 14.9 **Jatkamalla** aktiivista vuoropuhelua muun yhteiskunnan toimijoiden kanssa nuorten mielenterveydessä ja liikuntakäyttäytymisessä tapahtuneista muutoksista sekä etsimällä yhteisiä ratkaisuvaihtoehtoja aktiivisuuden lisäämiseksi.
- 14.10 **Ylläpitämällä** Puolustusvoimien urheilukilpailut ja valmennusjärjestelmä toimintakyvyn tavoitteellisen kehittämisen tukena.

15 Tuetaan henkilöstöä toimintakyvyn ylläpidossa ja palauttamisessa

- 15.1 **Huomioimalla** toimintakyvyn kokonaisvaltaisuus aiempaa vahvemmin.
- 15.2 **Parantamalla** esimiesten valmiuksia työaikajohtamiseen.
- 15.3 **Kehittämällä** Puolustusvoimien työaikasopimuksia ja -ohjeita, joilla luodaan hyvät edellytykset työkykyä ylläpitävään työskentelyyn.
- 15.4 **Lisäämällä** toimintakyvyn vaikuttavien tekijöiden sekä toimintakyvyn ylläpidon ja kehittämisen opetusta kaikilla sotilasopetustasoilla.
- 15.5 **Lisäämällä** toimintakyvyn ylläpidon ja kehittämisen henkilöstöä ja osaamista.
- 15.6 **Kiinnittämällä** erityisesti jo sotilasuran alkuvaiheessa huomioita fyysisen toimintakyvyn ylläpitämiseen.
- 15.7 **Kehittämällä** edelleen henkilöstön psykososiaalisen tuen menetelmiä työterveyshuollon ja ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa.
- 15.8 **Kehittämällä** yhteistyötä toimintakyvyn eri osa-alueilla muiden viranomaisten ja järjestöjen kanssa.
- 15.9 **Kehittämällä** eri toimijoiden kykyä tunnistaa työssä sekä palveluksessa kuormittuneisuutta ja uupumista aiheuttavia tekijöitä ennaktoivasti.
- 15.10 **Huomioimalla** lepo- ja palautumisajan turvaaminen.
- 15.11 **Kartoittamalla** säännöllisesti jaksamisen haasteita ja puuttumalla niihin työkyvyn aktiivisen tuen mallin toimenpitein.
- 15.12 **Madaltamalla** työterveyshuollon kynnystä tukea työuupumustilanteissa.
- 15.13 **Kehittämällä** esimiesten valmiuksia työkykyjohtamisesta sekä yhteistyöstä työterveyshuollon kanssa.
- 15.14 **Tiivistämällä** yhteistyötä työterveyshuollon kanssa tuki- ja liikuntaelinongelmien ennaltaehkäisyssä.
- 15.15 **Tiivistämällä** yhteistyötä Suomen Olympiakomitean kanssa.
- 15.16 **Kiinnittämällä** huomioita kognitiiviseen ergonomiaan ja aivojen hyvinvointiin työssä.
- 15.17 **Kannustamalla** työn huokoistamiseen eli työn tauottamiseen ja minitaukojen pitämiseen päivän aikana.
- 15.18 **Palkitsemalla** toimintakyvystään huolehtivia ja sitä kehittäviä henkilöstöryhmästä riippumatta.

Lisäksi

- **Selvitetään** vuoden 2026 loppuun mennessä sotilasurheilun vaikuttavuutta maanpuolustustahdon ja valmiuden edistämiseen sekä Puolustusvoimien tarve laajentaa tukea suomalaiselle huippu-urheilulle.
- **Selvitetään** vuoden 2028 loppuun mennessä toimintakykykeskuksen perustamista Puolustusvoimiin koordinoimaan ja toimeenpanemaan normien ja uusien tutkimusten tuloksia, opetusta ja testausta.



Puolustusvoimat

Försvarsmakten • The Finnish Defence Forces
puolustusvoimat.fi