



SISÄLLYS

Saatesanat	3
Henkilöstöstrategia – mitä ja kenelle?	5
Palkattu henkilöstö ja asevelvolliset	5
= Puolustusvoimien sodan ajan henkilöstö	
Vahvoina eteenpäin	6
Tavoitetila	
Tavoitteet	
Keskiössä henkilöstö	8
Henkilöstöstrategian osa-alueet	
1 Määrä ja rakenne	
2 Saatavuus ja sitoutuminen	
3 Osaaminen ja toimintakyky	
4 Johtaminen ja vuorovaikutustaidot	
5 Työskentely- ja toimintatavat	
Avainasemassa henkilö	12
Henkilöstösuunnittelu	
Suunta tulevaisuuteen	15
Osaavaa ja toimintakykyistä puolustusta	

Saatesanat



Puolustusvoimien tehtävät on määritetty laissa. Lakiin kirjattujen tehtävien lisäksi meistä jokaisen on oltava valmiita kohtaamaan uusia haasteita, jopa sellaisia, joiden olemassaoloa emme juuri nyt tunnista. Turvallisuusympäristön ja sodan kuvan muutokset, kriisien monimuotoisuus sekä globaalit ja yhteiskunnalliset kehitystrendit edellyttävät uudistumista Puolustusvoimilta ja sen henkilöstöltä.

Puolustusvoimien palkattu henkilöstö luo rauhan aikana puolustusjärjestelmämme selkärangan. Sodan ajan Puolustusvoimissa reserviläiset ovat suurin henkilöstövoimavaramme. Reserviläisten osaaminen rakentuu Puolustusvoimien koulutuksen, vapaaehtoistoiminnan ja henkilökohtaisten valmiuksien kehittämisen varaan. Puolustuskykymme kannalta jokaisen panos on tärkeä.

Rautainen ammattitaito nojaa elinikäiseen oppimiseen ja sitä tukevaan tehtäväkiertoon. Osaamistamme on jatkuvasti kehitettävä suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin. Yksilön toimintakyvyn on mahdollistettava kaikkien Puolustusvoimien lakisääteisten tehtävien hoito äärimmäisissäkin olosuhteissa. Palkatulla henkilöstöllä on oltava henkilökohtaiset valmiudet myös kansainvälisiin tehtäviin. Systemaattisen henkilöstösuunnittelun ja tehtäväkierron avulla sovitaan yhteen Puolustusvoimien tarvitsema osaaminen ja yksilön halukkuus erilaisiin tehtäviin. Samalla viitotetaan henkilön ammattitaidon kehittyminen kohti vaativampia tehtäviä.

Puolustusvoimat on hyvähenkinen ja yhteen hiileen puhaltava yhteisö. Avoimuus, keskinäinen arvostus ja luottamus sekä

rehti vuorovaikutus ovat vahvuksiamme. Jokaisen meistä on kannettava vastuuta joukkomme hyvästä hengestä. Keskinäinen luottamus ja huolenpito lähimmäisistä tukevat tehtävissä onnistumista. Avoin vuorovaikutus mahdollistaa palautteen antamisen ja hyödyntämisen. Tämän avulla varmistamme toimintamme jatkuvan parantamisen ja kehittämisen.

Tiukassa tilanteessa esimiehen vastuu on jakamaton. Johtamisen ja esimiestoiminnan saralla emme ole koskaan valmiita vaan jatkamme määrätietoista panostusta esimies- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi.

Meistä jokaisen on kyettävä omaksumaan arjessa uusia ajattelu- ja toimintatapoja. Hallinto, sen menettelytavat, työkalut ja erityisesti tietojärjestelmät on saatava tehostamaan työntekoa. Kaikissa toiminnossamme meidän on tavoiteltava selkeyttä, yksinkertaisuutta ja toimintavarmuutta.

Katson tulevaisuuteen vakain mielin. Kansalaisten maanpuolustustahto, reserviläisten ja varusmiesten osaaminen ja sitoutuminen maanpuolustuksen tehtäviin sekä palkatun henkilöstön ammattitaito ja halu kasvaa uusien haasteiden mukana luovat edellytykset uskottavalle puolustusjärjestelmälle.



Puolustusvoimain komentaja

Kenraali Jarmo Lindberg



Henkilöstöstrategia – mitä ja kenelle?

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (HESTRA) kattaa palkattun henkilöstön ja asevelvolliset. Se sisältää perusteet, joilla kehitetään pitkäjänteisesti henkilöstöjohtamista ja -hallintoa sekä henkilöstön saatavuutta, sitoutumista, osaamista ja toimintakykyä. Henkilöstöstrategia sisältää luettelon kehittämistoimenpiteistä, jotka toteutetaan osana Puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelua. Henkilöstöstrategia astui voimaan vuoden 2015 alussa.

Palkattu henkilöstö ja asevelvolliset = Puolustusvoimien sodan ajan henkilöstö

Puolustusvoimilla on palkattua henkilöstöä noin 12 000, joista sotilaita on noin 8 000 ja siviilejä noin 4 000. Sodan ajan joukkojen vahvuus on noin 230 000 henkilöä, joista ammattisotilaiden osuus on noin 3,5 %. Koulutamme vuosittain noin 21 000 varusmiestä ja 18 000 reserviläistä.

Kehitämme palkattun henkilöstön ammattitaitoa jatkuvasti. Harjaannuttaminen ulottuu nykyisten tehtävien lisäksi myös tuleviin tehtäviin. Luomme ja kehitämme asevelvollisten suorituskykyä varusmiespalveluksella, kertausharjoituksilla ja vapaaehtoisella maanpuolustuskoulutuksella.

Vahvoina eteenpäin

TAVOITETILA

Ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä sodan, erilaisten kriisien ja rauhan ajan tehtävien täyttämiseksi.

TAVOITTEET

Asevelvolliset

Koulutamme koko palveluskelpoisen miespuolisen ikäluokan ja vapaaehtoiset naiset. Tarjoamme haastavaa ja nousujohteista koulutusta. Huolehdimme, että koulutetun reservin määrä on riittävä sodan ajan tarpeeseen ja valmiuden säätelyyn. Ylläpidämme suorituskykyisiä joukkoja, kehitämme osaamista ja toimintakykyä.

Jotta saavutamme koulutustavoitteemme, kansalaisilta edellytetään maanpuolustustahtoa ja asevelvollisilta sitoutumista. Puolustusvoimilla tulee olla riittävät resurssit asevelvollisuuden turvaamiseksi ja joukkojen suorituskyvyn rakentamiseksi.

Palkattu henkilöstö

Tavoitteemme on olla arvostettu työnantaja, joka rekrytoi palvelukseensa sopivimmat henkilöt. Palkattu henkilöstömme vastaa laadultaan ja määrältään sodan ja rauhan ajan tarvetta. Ammattitaitoisen ja tehtävää vastaavan henkilöstön käytettävyyttä parannamme tehtäväkierrolla sekä koulutusjärjestelmällä. Tavoitetilassa Puolustusvoimilla on yhteiskunnan tuki ja riittävät resurssit sodan ja rauhan ajan tehtävien toteuttamiseksi.



"Ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä sodan, erilaisten kriisien ja rauhan ajan tehtävien täyttämiseksi."

Keskiössä henkilöstö

HENKILÖSTÖSTRATEGIAN OSA-ALUEET JA KEHITTÄMINEN

Henkilöstöstrategian tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet on jaettu viiteen osa-alueeseen. Kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan Puolustusvoimien vuosiraportteissa ja henkilöstötilinpäätöksissä.

1 MÄÄRÄ JA RAKENNE

Puolustusvoimien henkilöstörakenteen mitoituksen perustana on sodan ajan joukkojen kokoonpano sekä sen henkilöstö- ja osaamistarve.

Puolustusvoimien palkattu ja ei vakinaisessa palveluksessa oleva henkilöstö vastaa tärkeimmistä sodan ajan tehtävistä. Sodan ajan joukot muodostetaan pääosin reserviläisistä, joiden osaaminen perustuu varusmiespalvelukseen, kertausharjoitukseen, vapaaehtoiseen maanpuolustuskoulutukseen ja omatoimiseen kouluttautumiseen. Kehitämme joukkojen valmiutta ja henkilöstömme käytettävyyttä eri tehtävissä ja valmiustiloissa.

Ylläpidämme varusmiespalveluksen suorittaneiden määrän korkeana, kehitämme henkilöstörakennetta ja tehtäväkokoonpanoa. Lisäksi varmistamme, että tehtäväkokoonpano vastaa Puolustusvoimille asetettuja tehtäviä.



2 SAATAVUUS JA SITOUTUMINEN

Puolustusvoimat on tunnettu ja arvostettu työnantaja, jonka hyvää työnantajakuvaa ylläpidämme toiminnallamme. Varmistamme tehtävien edellyttämät henkilöstövoimavarat keskitetyllä ja laadukkaalla rekrytoinnilla. Jokainen Puolustusvoimissa palveleva antaa omassa työssään ja toiminnassaan kuvan Puolustusvoimista työnantajana ja tukee osaltaan Puolustusvoimien julkisuuskuvan muodostumista.

Tehtävä- ja seuraajasuunnittelu on systemaattista ja kattaa koko palkatun henkilöstön. Henkilöstösuunnittelussa sovitamme yhteen organisaation tarpeet, tehtävähalukkuudet ja koulutustarpeet, jotka kartoitamme kehityskeskusteluissa. Vahvistamme henkilöstön sitoutumista ja työssä jaksamista yksilöllisellä johtamisella, avoimella vuorovaikutuksella sekä joustavilla työskentelymenetelmillä. Sitoutumisen tukemiseksi jatkamme joustavien työaikamuotojen kehittämistä ja ylläpidämme toimivia kannustin- ja palkitsemisjärjestelmiä.

3 OSAAMINEN JA TOIMINTAKYKY

Henkilöstön osaamisen ja toimintakyvyn kehittämisen tärkeimpänä kriteerinä on operatiivisten vaatimusten täyttyminen. Henkilöstön on tiedettävä sodan ajan tehtävänsä, hallittava sodan ajan tehtävässä vaadittavat tiedot ja taidot, tunnettava joukkonsa toimintaympäristö, täytettävä tehtävässä edellytettävät toimintakykyvaatimukset sekä kehitettävä osaamistaan ja toimintakykyään sodan ajan tehtävässä.

Asevelvolliset

Turvaamme puolustusjärjestelmän suorituskyvyn, yleisen asevelvollisuuden toimintaedellytykset ja reservin osaamisen laadukkaalla varusmieskoulutuksella, riittäväillä ja laadukkailla

kertausharjoituksilla, vapaaehtoisella maanpuolustuskoulutuksella sekä asevelvollisen informaatiopalveluilla. Lisäksi kannustamme reserviläisiä omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen.

Kehitämme asevelvollisten koulutusta kohdentamalla riittävästi ammattitaitoisia henkilöstöä ja koulutusmateriaalia perusyksiköihin. Hyödynnämme koulutuksessa nykyaikaisia oppimisympäristöjä ja simulaattoreita.

Varmistamme sodan ajan tehtävän mukaisen osaamisen ja kehitämme oppimisympäristöjä sekä opetusmenetelmiä. Otamme käyttöön asevelvollisten sähköisen asioinnin palveluja ja hyödynnämme varusmiesten osaamista erityistehtävissä.

Palkattu henkilöstö

Yksilön ammattitaidon perusta luodaan peruskoulutuksessa. Peruskoulutuksen jälkeen ammattitaito rakentuu työssä, vertaisilta, esimiehiltä ja alaisilta oppimalla sekä kouluttautumalla.

Vahvistamme osaamistamme sotatieteellisen perus- ja jatkokoulutuksen korkeatasoisella opetuksella ja tutkimuksella, suorituskykylähtöisellä koulutuksella ja tarpeeseen perustuvala täydennyskoulutuksella. Tehtävä- ja seuraajasuunnitteluun perustuvalla tehtäväkierrolla tuemme osaamisen kehittymistä. Parannamme henkilöstön valmiuksia, ammattitaitoa ja käytettävyyttä kansainvälisillä tehtävillä. Harjoitteleme säännöllisesti sodan ajan tehtävissä ja vahvistamme näin työssä oppimista.

Toimintakyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen

Palkatun henkilöstön ja asevelvollisten toimintakykyä tukevat johtaminen, työn sisällöt, työyhteisön toiminta, työ- ja palvelusturvallisuus sekä koulutuskulttuuri.

Varmistamme sodan ajan tehtävien edellyttämän toimintakyvyn. Määrittelemme tehtäväkohtaiset toimintakykyvaatimukset, kehitämme fyysisen suorituskyvyn ja kenttäkelpoisuuden testejä sekä laajennamme henkilökohtaisen kunto-ohjelman käyttöä. Ylläpidämme tasa-arvoa ja työhy-

vinvointia. Kehitämme asevelvollisten ja palkatun henkilöstön psykososiaalista tukea sekä asevelvollisten sosiaalitaloudellista asemaa. Tuemme eettisellä kasvatuksella yksilöä vastuulliseen toimintaan poikkeuksellisessa toimintaympäristössä ja huolehdimme työ- ja palvelusturvallisuudesta kaikessa toiminnassamme.

4 JOHTAMINEN JA VUOROVAIKUTUSTAITOT

Hyvän työyhteisön tunnistaa aktiivisista ja ammattitaitoisista työntekijöistä, työntekijöiden keskinäisestä kunnioituksesta, arvostuksesta ja ammattiyllpeydestä sekä työyhteisön hyvästä ja rehdistä hengestä. Hyvässä työyhteisössä työntekijöiden ja esimiehen välillä vallitsee luottamus. Puolustusvoimien työyhteisöissä vallitseva hyvä henki lisää henkilöstön motivaatiota työtä kohtaan, vähentää stressin vaikutuksia sekä auttaa jaksamaan työssä.

Kehitämme henkilöstön vuorovaikutus-, tiimityöskentely- ja johtamistaitoja koulutuksella, itseopiskelulla, valmennuksella ja palautetyökaluilla. Laadimme sodan ja rauhan ajan johtamistaidon oppaat ja ohjeet sekä vuorovaikutustaitojen koulutusmateriaalit. Arvioimme henkilöstön vuorovaikutuskäyttäytymistä osana työyhteisön kehittämistä sekä esimiesten vuorovaikutustaitoja osana kehityskeskustelua.



5 TYÖSKENTELY- JA TOIMINTATAVAT

Esimiestyö vaikuttaa toimintatapojen rakentamiseen, johon kuuluvat muun muassa työn organisointi ja työyhteisön toimivuus. Varmistamme esimiesten ja työntekijöiden hallinnollisen osaamisen.

Hyödynnämme systemaattisesti palautejärjestelmien, itsearviointien ja työilmapiirikyselyiden tuloksia. Laadimme parantamissuunnitelmat organisaation eri tasoilla ja ratkaisemme työntekoa vaikeuttavat tekijät. Parannamme eri järjestelmien käytettävyyttä ja tietojärjestelmien toiminnallisuutta.

Työskentely- ja toimintatapojen kehittämisessä otamme huomioon työntekijän tehokkuuden turvaamisen yhtenä pääkriteerinä. Tavoittemme on selkeät, yksinkertaiset ja toimintavarmat ratkaisut, jotka toimivat kaikissa valmiustiloissa.

Avainasemassa henkilö

HENKILÖSTÖSUUNNITTELU JA ASEVELVOLLISTEN SIIJOITTAMINEN

Palkatun henkilöstön osaamista, toimintakykyä ja kokemusta kehitetään, arvioidaan ja hyödynnetään palvelussuhteen aikana eri tehtävissä. Henkilöstön ammattitaidon karttuminen mahdollistaa henkilöstön käytön ja hakeutumisen entistä monipuolisempiin ja vaativampiin tehtäviin Puolustusvoimissa.

Henkilöstösuunnittelu toteutetaan seuraajasuunnittelun periaatteella, jolloin kuhunkin tehtävään suunnitellaan mahdollisuuksien mukaan kahdesta viiteen potentiaalista seuraajaa. Seuraajasuunnitelmalla varmistetaan Puolustusvoimien tehtävien keskeytymätön ammattitaitoinen hoito sekä henkilöstön suunnitelmallinen tehtäväkierto. Tehtävä- ja seuraajasuunnittelu sekä palvelus monipuolisissa tehtävissä tukevat henkilön osaamisen kehittymistä ja käytettävyyttä jatkotehtäviin.

Henkilösuunnitteluun ja henkilön käytettävyyden arviointiin vaikuttavat useat tekijät. Niitä ovat perustiedot eli ikä, virkaikä sekä fyysinen kunto. Sopivuus virkaan tarkoittaa koulutusta, opintomenestystä, kenttäkelpoisuutta sekä nuhteettomuutta. Käytettävyyteen vaikuttavat myös henkilökohtaiset valmiudet, kuten kompetenssi, kielitaito, vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky sekä palveluskokemus, johon sisältyvät palvelusaika nykyisessä tehtävässä, kokemus monipuolisista kansallisista ja kansainvälisistä tehtävistä sekä suoriutuminen aikaisemmissa työtehtävissä.

Henkilösuunnittelussa otetaan lisäksi huomioon tehtävän osaamis- ja kokemusvaatimukset ja tehtävän vaativuusluokka,

henkilökohtainen halukkuus ja elämäntilanne, kehittämispotentiaali ja ylennyskelpoisuus tehtävässä sekä henkilön käytettävyys sodan ajan tehtävään ja seuraavaan tehtävään.

Jokainen koulutettu asevelvollinen sijoitetaan sodan ajan joukkoon. Asevelvollisen koulutus ja toimintakyky sekä siviili- ja kriisinhallintatehtävissä hankittu osaaminen otetaan huomioon sodan ajan sijoituksissa. Kehitämme sähköisen asioinnin palveluita asevelvollisten kehittyvän osaamisen ja toimintakyvyn tunnistamiseksi.





Suunta tulevaisuuteen

OSAAVAA JA TOIMINTAKYKYISTÄ PUOLUSTUSTA

Puolustusvoimilla on kolme lakisääteistä tehtävää: Suomen sotilaallinen puolustaminen, muiden viranomaisten tukeminen sekä osallistuminen kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan. Puolustusvoimien on kyettävä täyttämään tehtävänsä kaikissa tilanteissa. Tehtävien hoito perustuu ammattitaitoiseen henkilöstöön ja suorituskykyisiin joukkoihin ja järjestelmiin.

Puolustusvoimat muodostaa hyvän työyhteisön, jossa jokaisen palvelus ja työpanos on osa puolustuskykyä. Suurimman henkilöstövoimavaran muodostavat reserviläiset.

Henkilöstön käyttö on suunnitelmallista ja henkilöstösuunnittelu avointa. Puolustusvoimat tukee osaamisen ja toimintakyvyn kehittämistä, joka on organisaation tarpeista lähtevää. Pidämme huolta henkilöstöstämme ja noudatamme toiminnassamme oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta.

Jokaisen palvelusta ja työpanosta tarvitaan, jotta voimme täyttää yhteiskunnan meille asettaman turvallisuustehtävän.



Puolustusvoimat
puolustusvoimat.fi