



Puolustusvoimien henkilöstöstrategia

Palkatulle henkilöstölle ja asevelvollisille

PUOLUSTUSVOIMIEN HENKILÖSTÖSTRATEGIA

Normikokoelman lyhenne	PVOHJEK - PE HK1027 / 19.12.2014
Perusteet	VNK julkaisusarja 5/2012 / Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2012 PLM ak FI.PLM.2011-4048 / AH20074 / 19.9.2011 Puolustushallinnon henkilöstöpoliittinen strategia PEHENKOS ak R1556/2/D/II / 28.2.2013 Henkilöstöstrategia 2005 PEHENKOS ak AJ22340 / 5.12.2013 Puolustusvoimien henkilöstöstrategian laatiminen
Voimassaoloaika	1.1.2015 lukien toistaiseksi
Laatija	Pääesikunnan henkilöstöosasto
Säilytys	Sähköinen arkistointi Puolustusvoimien normitietokannassa Pysyvästi säilytettävät normikokoelmat/Pääesikunnan kirjaamo

© 2015 Pääesikunnan henkilöstöosasto

ISBN 978-951-25-2646-8
ISBN 978-951-25-2647-5 BDF

Painopaikka
Juvenes Print Oy, 2015

SISÄLLYS

1	PUOLUSTUSVOIMAIN KOMENTAJAN ESIPUHE	5
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOSTEKIJÄT.....	6
2.1	Yhteiskunnalliset muutostekijät.....	6
2.2	Arvojen, työelämän, oppimisen ja toimintakyvyn muutostekijät.....	7
3	HENKILÖSTÖSTRATEGIAN PERUSTEET.....	10
3.1	Tavoitetila ja strategiset vaatimukset.....	10
3.2	Arvoperusta.....	13
4	HENKILÖSTÖSTRATEGIAN OSA-ALUEET.....	14
4.1	Henkilöstön määrä ja rakenne.....	14
4.2	Henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen	14
4.3	Henkilöstön osaaminen ja toimintakyky	15
4.4	Johtaminen ja vuorovaikutustaidot.....	16
4.5	Työskentely- ja toimintatavat	17
5	ASEVELVOLLISISTA SUORITUSKYKYISIÄ SODAN AJAN JOUKKOJA	18
5.1	Ennakkotiedottaminen ja kutsunnat.....	18
5.2	Varusmiesten osaamisen ja toimintakyvyn kehittäminen.....	18
5.3	Reserviläisten osaamisen ja toimintakyvyn kehittäminen.....	19
6	AMMATTITAITOISTA HENKILÖSTÖÄ	20
6.1	Henkilöstörakenne.....	20
6.2	Rekrytointi	21
6.3	Henkilöstösuunnittelu ja tehtäväkierto	22
6.4	Palkatun henkilöstön koulutus	27
6.5	Henkilöstön toimintakyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen.....	28
6.6	Henkilöstön kannustaminen ja ylentäminen	29
6.7	Henkilöstön palvelussuhteen ehdot.....	30
7	LOPUKSI	32

LIITTEET

LIITE 1 Keskeisimmät kehittämistoimenpiteet

LIITE 2 Henkilöstöstrategian keskeiset käsitteet

1 Puolustusvoimain komentajan esipuhe

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, vapaaehtoisuustoiminnan 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 sovitetaan 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 ajattelun- ja toimintatapoja. Hallinto, sen menettelytavat, työkalut ja erityisesti tietojärjestelmät on saatava tehostamaan työn tekoa. 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

2 Toimintaympäristön muutostekijät

2.1 Yhteiskunnalliset muutostekijät

Kansainvälinen keskinäisriippuvuus on lisääntynyt erityisesti talouden ja energiatalouden verkottumisen myötä. Keskinäisriippuvuuden takia poliittisen, taloudellisen tai sotilaallisen kriisin seurannaisvaikutukset voivat levitä nopeasti ja vaikuttaa ennalta arvaamattomasti. Asevoimat ovat kehittäneet henkilöstön ja joukkojen valmiutta vastaamaan nopeasti kehittyviin uhkisiin.

Ympäristö-, energia-, tieto- ja rajaturvallisuuteen sekä huoltovarmuuteen kohdistuva epävarmuus lisää kansalaisten turvallisuushakuisuutta ja on omiaan ylläpitämään perinteisesti korkeaa maanpuolustustahtoa. Samalla sotilaalliset uhkakuvat monipuolistuvat. Tämä vaikuttaa henkilöstön osaamisvaatimukseen ja edellyttää, että Puolustusvoimien suorituskykyä kehitetään jatkuvasti.

Suomen sotilaalliseen maanpuolustukseen tarvittava henkilöstömäärä on niin suuri, että yleinen asevelvollisuus on ainoa taloudellisesti mahdollinen tapa järjestää Puolustusvoimien tarvitsema henkilöstö. Kokemukset vapaaehtoiseen asepalvelukseen siirtyneistä maista osoittavat, että vain noin 10 prosenttia kunkin ikäluokan miehistä ja naisista hakeutuu vapaaehtoiseen palvelukseen – vaikka palvelusajalta maksettaisiin vertailukelpoista palkkaa. Suomessa tämä tarkoittaisi vuosittain noin viittätuhatta vapaaehtoista, mikä ei riitä Suomen puolustamiseen kriisien ja sodan aikana.

Yhteiskunnan huoltosuhteen heikentyminen, valtiontalouden vakavaraisuuden häiriintyminen velanoton seurauksena sekä talouden sopeuttamistoimet eivät mahdollista merkittäviä valtiontalouden menolisäyksiä. Puolustusvoimien rahoituskehysten mahdollinen kasvu kohdennetaan ensisijaisesti materiaali-investointien tason palauttamiseen. Puolustusvoimien toimintamenojen ja henkilöstön palkkojen rahoitustilanne säilyy siten tiukkana, mikä voi vaikuttaa harjoitusten määrään ja laatuun sekä Puolustusvoimien kilpailukykyyn työmarkkinoilla osaavasta henkilöstöstä.

Väestön syntyvyys on pysynyt vakaana, ja siinä on odotettavissa vain vähän muutoksia tulevan vuosikymmenen aikana. Kutsuntaikäisten ja palveluskelpoisten nuorten määrän kehitys kyetään ottamaan ennakoivasti huomioon joukkotuotannon ja varusmieskoulutuksen suunnittelussa.

Väestön keskittyminen kasvukeskuksiin jatkuu, kun korkeamman koulutuksen, elintason ja palveluiden tavoittelu houkuttelee perheitä isoille paikkakunnille. Henkilökunnan siirtohalukkuus vähenee, mikä edellyttää Puolustusvoimilta aktiivista toimintaa tehtäväkierron suunnittelun ja palvelussuhteen ehtojen kehittämiseksi. Siirtojen yhteydessä palkattu henkilöstö päättyy yhä useammin asumaan erillään perheestään, kun puolison työhön tai

lasten hoito- ja koulujärjestelyihin ei haluta muutoksia.

Yhteiskunnan polarisaatio lisää kansalaisten eriarvoisuutta. Kansalaiset jakautuvat yhä voimakkaammin hyvätuloisiin ja varattomiin, liikuntaa harrastaviin ja harrastamattomiin, itseään kehittäviin ja osaamiseltaan taantuviin sekä elämässä pärjääviin ja syrjäytyneisiin. Eriarvoistuminen alkaa jo kouluiässä ja se heijastuu myös varusmiehiin. Eriarvoisuuden vaikutusten vähentämiseksi varusmiespalveluksen alussa edellytetään aiempaa enemmän toimenpiteitä toiminta- ja oppimiskyvyltään eritasoisten varusmies-ten sopeuttamiseksi palvelukseen.

Viranomaisyhteistyön ja kumppanuuksien rooli kasvaa, mikä vaatii palkatulta henkilöstöltä uudenlaista osaamista ja itsensä kehittämistä. Erityisesti logistiikka-alan ja johtamisjärjestelmäalan työtehtävien luonne edellyttää yhä enemmän asiakkuuksien hallinnan osaamista. **Kansainvälisen sotilaallisen yhteistyön lisääntyminen** edellyttää henkilöstöltä oman toimialan ammattitaidon lisäksi hyvää kielitaitoa sekä kansainvälisen yhteistyön tuntemusta.

Viranomaisten ja elinkeinoelämän ohella myös **vapaaehtoistoimintaan perustuvilla järjestöillä** on merkittävä rooli yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisessa sekä kriinkestokyvyn lisäämisessä. Järjestöjen toiminnan vahvuuksia ovat yksilötason tarpeiden tunnistaminen sekä hyvät kansalliset ja kansainväliset verkostot. Puolustusvoimien yhteistoiminta muiden viranomaisten, elinkeinoelämän, kansalaisjärjestöjen ja yksittäisten kansalaisten kanssa lujittaa yhteistyökumppanien kykyä ja tahtoa puolustaa yhteiskuntaa.

Maanpuolustustahdon kehitys on sidoksissa yhteiskunnan ja erityisesti lähialueen toimintaympäristön muutokseen ja epävarmuustekijöihin. Toimintaympäristössä keskeisin tekijä on Venäjän kehitys, joka jatkuu epävakana. Yksilölliset erot maanpuolustustahdon sisällössä ja käytännön merkityksessä tulevat olemaan suuret, ja etenkin perinteinen, asevoimin toteutettava maanpuolustus voi olla kritiikin kohteena. Nuorison aseellista maanpuolustustahtoa ja asepalveluksen palvelusmotivaatiota voivat heikentää muun muassa asepalveluksen suorittaneiden määrän väheneminen yhteiskunnan päättäjinä, vanhempina ja opettajina. Myös Puolustusvoimien toimintaverkon supistuminen ja näkyvyyden vähentyminen sekä sotaveteraanien väheneminen voivat vaikuttaa kansalaisten maanpuolustustahtoon.

2.2 Arvojen, työelämän, oppimisen ja toimintakyvyn muutostekijät

Kansalaisten arvomaailman muutos vaikuttaa yleisen asevelvollisuuden ja vapaaehtoisen maanpuolustustyön asemaan kilpailtaessa ihmisten vapaa-ajasta. Globalisaatio, informaatioyhteiskunta, monikulttuurisuus ja kansainväliset työmarkkinamahdollisuudet muokkaavat kansalaisten maailmankuvaa ja heikentävät kansallisen valtion merkitystä ja arvostusta. Yhteiskunnan arvojen muutos yhteisöllisyydestä yksilön vapauden ja yksilöllisyyden arvostamiseen haastaa maanpuolustustahtoa. Yksilökeskeisyyden lisääntyminen vähentää yhteisöllisyyttä myös työelämässä.

Yksilöiden lisääntyvä ymmärrys oikeuksistaan ja keinoista näiden toteuttamiselle asettaa vaatimuksia julkishallinnon organisaatioille ja yksittäisille virkamiehille. Myös sotilasjohtajien toiminnalta vaaditaan entistä parempaa kykyä ymmärtää oman tehtävän ja toimivaltuuksien oikeudellinen perusta, sekä kykyä tunnistaa ne tilanteet, joissa tulee hyödyntää oikeudellisia asiantuntijoita.

Yksilön oman edun tavoittelu haastaa asepalveluksen. Yhteiskunnassa ei pidetä enää negatiivisena asiana sitä, että henkilö ei suorita varusmiespalvelusta. Maanpuolustustahdon ylläpitämisessä korostuu varusmiespalveluksen ja kertausharjoitusten säilyminen arvostettuina asioina.

Nuorten arvomaailman muutoksesta huolimatta pääosa nuorista haluaa suoriutua palveluksesta hyvin. Suurin osa varusmiespalveluksen suorittaneista kokee sen myönteisenä sekä itseluottamusta lisäävänä kokemuksena. Varusmiesten asiallinen ja arvostava kohtelu, koulutuksen mielekkyys ja hyvin suunniteltu ajankäyttö luovat perustan Puolustusvoimien positiiviselle työnantajakuvalle.

Yhteiskunnan monikulttuurisuus heijastuu myös Puolustusvoimiin. Heijastusvaikutuksia ovat ulkoasuun, ruokavalioon ja uskonnon harjoittamiseen liittyvät kulttuuritekijät, jotka tulee ottaa huomioon palvelusta koskeissa ohjeistuksissa. Toisaalta monikulttuurisuuden lisääntyessä asepalvelus toimii hyvänä keinona kotouttaa maahanmuuttajataustaiset asevelvolliset suomalaiseen yhteiskuntaan ja arvomaailmaan. Lisäksi maahanmuuttajataustaisten asevelvollisten osaamista, esimerkiksi kielitaitoa ja kulttuurituntemusta, voidaan hyödyntää muun muassa kriisinhallintatehtävissä.

Nopean tiedonvälityksen ansiosta kaukanakin tapahtuneista turvallisuuteen vaikuttavista ilmiöistä uutisoidaan nopeasti ja usein sensaatiohakisesti. Tiedontarpeen kasvu korostaa Puolustusvoimien ennakoivaa, aktiivista viestintää, jolla kerrotaan tapahtumien todelliset syyt sekä perustelut viranomaisten toimille. Kasvaneiden

tietotarpeiden takia asevelvollisten yhteydenpito lähiomaisiin turvataan varusmiespalveluksen ja kertausharjoitusten aikana.

Teknologian voimakas kehitys on lisännyt yleistä hyvinvointia länsimaissa. Kehityksen kääntöpuolena on kasvanut riippuvuus laajoista ja monimutkaisista teknisistä järjestelmistä sekä informaatioverkoista. Vaativien teknisten järjestelmien hallinta asettaa korkeat osaamisvaatimukset ja koulutustavoitteet palkatulle henkilöstölle sekä varusmiesten ja reserviläisten koulutukselle. Uusien suorituskykyjen rakentaminen ja ylläpito vaatii osajia, joista kilpaillaan muiden työnantajien kanssa.

Teknistyminen vaikuttaa palkatun henkilöstön **työtehtäviin**. Tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisellä on mahdollista toteuttaa ajasta ja paikasta riippumaton työskentely ja opiskelu. Edellä mainittu antaa mahdollisuuden joustavien työaikamuotojen hyödyntämiselle.

Työn teknistyminen vaikuttaa myös **toimintakykyyn**. Fyysisesti raskaan työnteon vähentyminen sekä istumatyön ja tietotyön lisääntyminen heikentävät kansalaisten yleiskuntoa. Samanaikaisesti organisaatioiden nopea muutosvauhti ja työntekijämäärän vähentäminen sekä kasvaneet osaamisvaatimukset lisäävät työntekijöiden henkistä työkuormaa.

Teknistyessään **taistelukenttä** muuttuu vaativammaksi, monimuotoisemmaksi ja epäsymmetrisemmäksi, mikä edellyttää taistelijoilta vahvaa fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä. Kuitenkin asevelvollisten fyysinen kunto on heikentynyt jatkuvasti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Myös asevelvollisten psyykinen kunto on heikentynyt, mikä tulee ilmi erityyppisinä sopeutumishäiriöinä. Puolustusvoimat jatkaa systemaattista työtä, jolla pyritään parantamaan terveellisiä elämäntapoja, liikuntataitoja, fyysistä kuntoa sekä asenteita liikuntaa kohtaan. Asevelvollisten psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä vahvistetaan erityisesti peruskoulutuskaudella, jolloin tuetaan asevelvollisten sopeutumista auktoriteetteihin, aikatauluihin, ohjattuun toimintaan ja sosiaaliseen ympäristöön.

Työmarkkinoilla vakinaisten työ- ja virkasuhteiden rinnalle ovat vakiintuneet lyhytkestoiset pätkätyöt. Tässä tilanteessa Puolustusvoimien kilpailuetu rekrytoinnissa on se, että Puolustusvoimat pystyy tarjoamaan vakinaisen virkasuhteen, johon on mahdollista sisällyttää myös kansainvälisiä tehtäviä. Työolosuhteiden kehittäminen sekä työ- ja perhe-elämän parempi yhteensovittaminen tukevat Puolustusvoimien henkilöstön sitoutumista sekä hyvää ja luotettavaa työnantajakuva.

Sotilaskoulutuksen rinnastettavuus yleiseurooppalaiseen tutkintoihin, rauhan ajan johtaja- ja komentajatehtävien määrien väheneminen ja hidastunut henkilöstökierto muodostavat haasteen

upseeriston pysyvyydelle. Aliupseerien, opistoupseerien, erikoisupseerien ja siviilien koulutustausta yhdistettynä Puolustusvoimissa hankittuun esimies- ja työnjohdolliseen koulutukseen ja kokemukseen ovat valtteja myös julkisella ja yksityisellä sektorilla. Tulevaisuudessa kilpailu osaavasta työvoimasta kasvaa kaikissa ikäluokissa ja henkilöstöryhmissä. Tapahtuva kehitys edellyttää Puolustusvoimilta toimenpiteitä osaavan henkilöstön rekrytoimiseksi ja säilyttämiseksi.

Työnhakijat ja työntekijät arvostavat yhä enemmän mahdollisuutta **itsensä kehittämiseen** työelämässä. Kehitysmahdollisuuksien luominen onkin erinomainen tapa lujittaa osaavien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon sekä vahvistaa työnantajakuva. Osaamisen hyödyntämiseksi ja vahvistamiseksi Puolustusvoimat voi tarjota henkilöstölle tehtävä- ja toimialakohtaisia ja tehtäväkiertoon liittyviä kehittymismahdollisuuksia sekä mahdollisuutta itseopiskeluun.

Työ on luonteeltaan yhä enemmän tietotyötä. Henkilöstöltä edellytetään aikaisempaa enemmän luovuutta, muutosvalmiutta, omatoimisuutta sekä halua ja kykyä oppia uutta. Työ edellyttää myös kykyä verkostoitua ja löytää parhaat yhteistyökumppanit. Kotimaisten suuryritysten kokemusten perusteella peruskoulutuksen jälkeen ihminen oppii työtehtävissä tarvitsemistaan tiedoista ja taidoista 10 prosenttia koulutuksessa, 20 prosenttia vuorovaiikutustilanteissa ja 70 prosenttia työtä tekemällä. Peruskoulutus antaa valmiudet ensimmäisten tehtävien hoitamiseen, minkä jälkeen osaamista kehitetään tulevaisuudessa entistä useammin myös muilla menetelmillä kuin koulutuksella. Oppiminen tulee sitoa yhä enemmän todellisiin työelämän tilanteisiin, jolloin karttunut osaaminen on paremmin hyödynnettävissä työtehtävissä.

Työtehtävien nopea muutos ja tiedon vanheneminen vaikeuttavat työssä tarvittavan osaamisen ennakointia sekä osaamistarpeiden tunnistamista. Tämä edellyttää, että koulutuksessa vahvistetaan tiedon hankkimisen ja käsittelyn, käsitteellisen ajattelun ja ongelmanratkaisun kykyjä. Puolustusvoimien on mahdollista hyödyntää kehityskeskusteluja, joilla pystytään tunnistamaan osaamistarpeita sekä asettamaan osaamisen kehittämistavoitteita. Kohdennetulla, lyhytkestoisella täydennyskoulutuksella ja työkierrolla voidaan vahvistaa toimiala- ja työtehtäväkohtaista osaamista sekä lisätä Puolustusvoimien kykyä hallita muutosta ja kehittyviä suorituskykyjä.

Osaamisen kannalta yhteiskunnassa vahvistuvat tietotekninen osaaminen ja ymmärrys, verkottuminen, sosiaalisen median käyttötaidot, vieraiden kielten tuntemus ja monikulttuurisuuden ymmärrys. Samalla kansalaisten osaamisessa heikkenevät suomen ja ruotsin kielen osaaminen, käden taidot sekä suunnistus- ja erä-

miestaidot. Vastuullisuus, pitkäjänteisyys ja suunnitelmallisuus vähenevät yksilön hetkellisten tietotarpeiden, toiveiden ja halujen vallatessa alaa. Puolustusvoimat ottaa koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa huomioon asevelvollisten osaamisessa tapahtuvan kehityksen.

Opetusmenetelmien ja oppimisympäristöjen kehitykseen vaikuttavia trendejä ovat tiedon määrän kasvu, jatkuva teknologisoituminen ja tietotekniikan kehitys sekä sosiaalisen median, pelien ja virtuaalimaailmojen korostuva merkitys. Nuorten kyky käyttää ja omaksua tietoa digitaalisessa muodossa ja ympäristöissä voidaan ottaa huomioon oppimisympäristöjä kehitettäessä motivoivien ja tehokkaiden opetus- ja oppimismateriaalin laatimiseksi.

3 Henkilöstöstrategian perusteet

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia (HESTRA) on Puolustusvoimien palkattua henkilöstöä ja asevelvollisia koskeva strategia. Henkilöstöstrategia sisältää keskeiset perusteet Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon sekä henkilöstön osaamisen, toimintakyvyn, koulutuksen ja harjoitustoiminnan pitkäjänteiseksi kehittämiseksi.

Henkilöstöstrategia tukee ja tarkentaa Puolustusvoimien tavoitetilan, Puolustusvoimien kehittämisohjelman sekä puolustushaarojen ja Pääesikunnan kehittämissuunnitelmien toimeenpanoa henkilöstö- ja koulutustoimialoilla.

Henkilöstöstrategia kuvaa tavoitetilan, ja siitä johdetut strategiset vaatimukset (luku 3). Vaatimusten täyttämistä ohjataan henkilöstöstrategian osa-alueita koskevilla tavoitteilla (luku 4): (1) määrä ja rakenne, (2) saatavuus ja sitoutuminen, (3) osaaminen ja toimintakyky, (4) johtaminen ja vuorovaikutustaidot sekä (5) työskentely- ja toimintatavat. Tavoitteiden saavuttaminen toteutetaan henkilöstö- ja koulutustoimialojen kehittämistoimenpiteiden avulla (luvut 5–6 sekä liite 1).

Tavoitetila saavutetaan konkreettisilla toiminnan ja resurssien suunnittelussa toimeenpantavilla kehittämistoimenpiteillä sekä kehittämisohjelmiin tehtävillä resurssivaroituksilla. Strategian ja kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan Puolustusvoimien vuosiraporteissa ja henkilöstötilinpäätöksissä.

3.1 Tavoitetila ja strategiset vaatimukset

Puolustusvoimien henkilöstö- ja koulutustoimialojen **tavoitetilassa** Puolustusvoimilla on ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä sodan, erilaisten kriisien ja rauhan ajan tehtävien täyttämiseksi.

Tavoitetilaan pääsemiseksi strategisena vaatimuksena on tuottaa

1. suorituskykyisiä joukkoja
2. ammattitaitoista henkilöstöä.



Kuva 1: Strategisista vaatimuksista tavoitetilaan.

Suorituskykyisten joukkojen tuottaminen edellyttää, että

- Puolustusvoimat kouluttaa koko palveluskelpoisen miespuolisen ikäluokan
- Puolustusvoimat harjoituttaa tärkeimmät sodan ajan joukot ja esikunnat joukkojen harjoituksissa sekä osallistuu kansainvälisiin harjoituksiin ja kriisinhallintaoperaatioihin
- asevelvolliset kehittävät ja ylläpitävät hankittua osaamista ja toimintakykyä omatoimisesti ja vapaaehtoisesti
- Puolustusvoimilla on sodan ajan ja valmiuden säätelyn tarvetta vastaava määrä koulutettua reserviä tarkoituksenmukaisessa joukkorakenteessa
- yhteiskunta osoittaa Puolustusvoimille riittävät resurssit asevelvollisuuden turvaamiseksi sekä joukkojen suorituskyvyn rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi
- kansalaisten maanpuolustustahto ja asevelvollisten sitoutuminen tukevat yleistä asevelvollisuutta (kuva 2).

Kuva 2 esittää joukon suorituskyvyn kasvua, joka on suhteutettu joukolle asetettuun tehtävään. Joukon suorituskyvyn kasvu turvataan haastavalla varusmieskoulutuksella, säännöllisillä kertausharjoituksilla, vapaaehtoisella maanpuolustuskoulutuksella ja kansainvälisissä kriisinhallintaoperaatioissa karttuvalla kokemuksella. Asevelvollisten siviilikoulutus, ammatti, omatoiminen harjoittelu ja kehittyvä osaaminen otetaan huomioon sodan ajan sijoituksissa.



SA = sodan aika KRIHA = kriisinhallintaoperaatio
KH = kertausharjoitus VEH = vapaaehtoinen harjoitus

Kuva 2: Asevelvollisista suorituskykyisiä sodan ajan joukkoja.

Toisen strategisen vaatimuksen mukaisesti Puolustusvoimat tarvitsee ammattitaitoista henkilöstöä (kuva 3). Ammattitaitoisen henkilöstön ylläpitäminen edellyttää, että

- Puolustusvoimilla on sodan ja rauhan tarvetta vastaava henkilöstö
- henkilöstöllä on vahva osaaminen ja tehtävää vastaava toimintakyky
- palkatulle henkilöstölle tarjotaan laadukasta perus-, jatko- ja täydennyskoulutusta sekä tukea työssä oppimisessa
- tehtävä- ja seuraajasuunnittelu tukee henkilöstön ammattitaidon nousujohteista kehittymistä sekä osaamisen hallittua siirtämistä

- Puolustusvoimat on kannustava ja kehittyvä työyhteisö
- Puolustusvoimilla on yhteiskunnan tuki ja riittävät resurssit sodan ja rauhan ajan tehtävien toteuttamiseksi
- Puolustusvoimat on arvostettu työnantaja ja kyvykkäät henkilöt hakeutuvat Puolustusvoimien tehtäviin.

Palkatun henkilöstön ammattitaidon kehittymisen varmistavat henkilön työssä oppiminen, suunnitelmallinen työ- ja tehtäväkierto, perus-, jatko- ja täydennyskoulutus sekä näitä ohjaava henkilöstösuunnittelu (kuva 3).



SA = sodan aika KH = kertausharjoitus KRIHA = kriisinhallintaoperaatio

Kuva 3: Ammattitaitoista henkilöstöä kouluksella ja työssä oppimalla.

3.2 Arvoperusta

Puolustusvoimat täyttää yhteiskunnan sille käskemät tehtävät Suomen itsenäisyyden turvaamiseksi. Suomen puolustuksen päämääränä on kaikissa tilanteissa turvata kansalaisten elinmahdollisuudet ja valtiojohdon toimintavapaus sekä puolustaa laillista yhteiskuntajärjestystä. Vastuu yhteiskunnan turvallisuudesta näkyy Puolustusvoimien henkilöstön arvoperustassa: isänmaallisuus, ammattitaito, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, luotettavuus ja yhteistyö. Nämä tekijät asettavat korkeat laatuvaatimukset Puolustusvoimien henkilöstölle ja henkilöstöjohtamiselle.

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

Ammattitaito on tietoa, taitoa, asennetta ja ammatillisia valmiuksia. Ammattitaito ilmenee työtehtävien hallintana, korkeana työmoraalina, tuloksellisena 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 osana kaikkea Puolustusvoimien arjen toimintaa.

Vastuullisuus näkyy asevelvollisten ja palkatun henkilöstön sitoutumisena ja haluna täyttää annetut tehtävät asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Puolustusvoimat toimii vastuullisena työnantajana ja vastaa valtionjohdolle lakisääteisten tehtävien tinkimättömästä hoidosta.

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

Yhteistyö on perusedellytys tulosten aikaansaamiselle ja vaativien tehtävien täyttämiseksi. Henkilön yhteistyökyky ilmenee yhdessä tekemisenä, toisten kannustamisena, tukemisena ja auttamisena sekä oman työyhteisön ja yhteistyökumppaneiden arvostamisena. Puolustusvoimien yhteistyökyky tulee esille muiden viranomaisten tukemisessa sekä kansainvälisessä sotilaallisessa yhteistyössä. Puolustusvoimat toimii aktiivisesti osana kansainvälistä yhteisöä turvallisuuden lisäämiseksi ja suorituskykyjen turvaamiseksi.

Henkilöstön arvoperustaa mitataan joka päivä arjen työssä, päätöksissä ja ratkaisuisa. Työyhteisössä käytävä arvokeskustelu ja yhdessä laadittujen pelisääntöjen tarkastelu tukee henkilöstöä eettisesti kestävien, vastuullisten ja oikeudenmukaisten päätösten ja ratkaisujen tekemiseksi.

4 Henkilöstöstrategian osa-alueet

4.1 Henkilöstön määrä ja rakenne

Henkilöstöstrategian lähtökohtatilanteessa Puolustusvoimissa on vuonna 2015 noin 12 000 tehtävää, joista sotilastehtäviä on noin 8 000 ja siviilitehtäviä noin 4 000. Tavoitteena on, että palkattu henkilöstö on virkasuhteessa Puolustusvoimiin. Puolustusvoimat ylläpitää henkilöstömenojen, muiden toimintamenojen sekä materiaalihankinta ja -ylläpitomenojen välisen tasapainon. Tavoitteillassa sotilaallisen maanpuolustuksen määrärahat kohdennetaan kolmanneksittain henkilöstöön, toimintaan ja materiaaliin.

Puolustusvoimien henkilöstön käyttö ja kehittäminen perustuvat Puolustusvoimien lakisääteisiin tehtäviin ja sodan ajan suorituskykyvaatimuksiin. Näiden lisäksi henkilöstörakenteen ja tehtäväkoonpanojen suunnittelussa otetaan huomioon joukkorakenteen kehittyminen osana puolustussuunnittelua sekä käytössä olevat henkilöstöresurssit. Tavoitteena on asetettujen tehtävien ja henkilöstöresurssien tasapaino.

Reservin merkitys sodan ajan joukoissa on ratkaiseva. Puolustusvoimien sodan ajan joukot jaetaan valmiuden perusteella valmius- ja pääjoukkoihin sekä käyttöperiaatteiden mukaisesti operatiivisiin, alueellisiin ja paikallisjoukkoihin (yhteensä noin 230 000 sotilasta). Joukkojen valmiuden ja käytettävyyden ylläpitäminen edellyttää toimivaa perustamisorganisaatiota, riittävää henkilöstöreserviä, ajan tasalla olevia sijoituksia sekä säännöllisiä joukkojen kertausharjoituksia.

Jokaisella Puolustusvoimien henkilöllä on sodan ajan tehtävä. Tämä edellyttää, että henkilön osaamista, toimintakykyä ja kokemusta kehitetään vastaamaan tehtävän vaatimuksia. Sodan ajan vaatimukset otetaan huomioon henkilövalinnoissa ja tehtävään määräyksissä. Koko palkatun henkilöstön sijoitukset ja sodan ajan tehtävässä harjaantuminen tarkastellaan vuosittain kehityskeskustelun yhteydessä.

Yhteiskunnan kriisinsietokyvyn ylläpitäminen edellyttää koko yhteiskunnan osaamisen hyödyntämistä. Puolustusvoimien tavoitteena on kouluttaa miespuolisen väestön koko palveluskelpoinen ikäluokka ja vapaaehtoiset naiset. Asevelvollisen on saavutettava varusmiespalveluksessa sellainen osaaminen ja toimintakyky, että hänet voidaan sijoittaa sodan ajan tehtävään. Asevelvollisten suorituskykyä ylläpidetään ja arvioidaan reservin koulutustapahtumissa. Henkilöstön sijoituksissa pyritään ottamaan huomioon asevelvollisten osaamisen ja toimintakyvyn kehittymisen varusmiespalveluksen jälkeen.

Henkilöstörakenteen kehittämisellä varmistetaan Puolustusvoimien organisaatioiden tarvitsema osaaminen. Uusia suorituskykyjä luotaessa on jo suunnitteluvaiheessa tunnistettava

tarvittava henkilöstöresurssi koko suorituskyvyn elinjakson ajaksi. Puolustusvoimien kehittämiseen liittyvät uudet tehtävät kohdennetaan pääsääntöisesti luopumalla olemassa olevista tehtävistä sekä kehittämällä olemassaolevaa tehtäväkoonpanoa.

Sodan ajan joukkorakenne, rauhan ajan hallintorakenne, Puolustusvoimien rahoituskehys, kumppanuusratkaisut, valtion toimintamallien kehittyminen sekä uusien suorituskykyjen kehittäminen voivat muuttaa Puolustusvoimien rauhan ajan henkilöstön kokonaismäärää ja rakennetta. Muutostarpeet määritetään osana Puolustusvoimien strategista suunnittelua.

Tehtäväkoonpanoissa ja niiden muutoksissa varmistetaan

- alueellisen koskemattomuuden valvonnan ja turvaamisen edellyttämä henkilöstö
- kouluttajahenkilöstön riittävyys
- uusien ja kehitettävien suorituskykyjen edellyttämä henkilöstö.

Muutostilanteissa huolehditaan henkilöstön oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta kohtelusta. Muutosten yhteydessä hyödynnetään kulloinkin käytössä olevia tukimuotoja, jotta henkilöstö sopeutuu uuteen tilanteeseen.

4.2 Henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen

Puolustusvoimien tehtävien edellyttämät henkilöstövoimavarat varmistetaan keskitetyllä ja laadukkaalla rekrytoinnilla. Henkilöstö sitoutetaan hyvällä työyhteisöllä, haastavilla työtehtävillä ja toimivilla palvelussuhteen ehdoilla.

Rekrytoinnilla turvataan sotilas- ja siviilitehtävissä tarvittava osaaminen. Rekrytoinnin onnistumista edistetään Puolustusvoimien sisäisellä ja ulkoisella työnantajakuvalla. Puolustusvoimia tehdään tunnetuksi työpaikkana, joka tarjoaa monipuolisia, merkityksellisiä ja haasteellisia työtehtäviä.

Tehtäväkierrolla varmistetaan Puolustusvoimien tarvitsema osaaminen ja henkilöstön ammattitaidon kehittyminen. Jotta henkilöstön ammattitaito karttuisi monipuolisesti, edellyttää se osaamisen syventämistä ja laajentamisesta erilaisissa tehtävissä. Puolustusvoimien tarvitsemaa kokemusta luodaan systemaattisella tehtävä- ja seuraajasuunnittelulla, joka koskee koko henkilöstöä. Henkilöstön omassa tehtävässä tapahtuvalla osaamisen kehittämällä luodaan potentiaalia suoritua yhä vaativammista ja muuttuvista tehtävistä. Samalla sillä luodaan edellytyksiä tehtäväkierrolle.

Puolustusvoimien suorituskyvyn turvaaminen ja henkilöstön ammattitaidon kehittyminen edellyttävät usein siirtoa paikkakunnalta

toiselle. Pitkäjänteinen tehtävä- ja seuraajasuunnittelu lieventää siirtymisvelvollisuudesta aiheutuvia haittoja.

Henkilöstön rekrytointi, hakeutuminen ja saatavuus edellyttävät sitä, että Puolustusvoimissa kehitetään henkilöstöalan tietojärjestelmiä, vahvistetaan esimiesten osaamista henkilöstöasioissa sekä kehitetään henkilöihin liittyvän tiedon hallintaa.

Joustavilla työaikamuodoilla sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen tähtäävillä toimilla tuetaan henkilöstön työssä jaksamista ja sitoutumista. Puolustusvoimat jatkaa joustavien työaikamuotojen edelleen kehittämistä.

4.3 Henkilöstön osaaminen ja toimintakyky

Henkilöstön osaamisen ja toimintakyvyn kehittämisen tärkeimpänä kriteerinä on operatiivisten vaatimusten täyttyminen. Henkilöstön on (1) tiedettävä sodan ajan tehtävä, (2) hallittava sodan ajan tehtävässä vaadittavat tiedot ja taidot, (3) tunnettava joukkonsa toimintaympäristö, (4) täytettävä tehtävässä edellytettävät toimintakykyvaatimukset sekä (5) kehitettävä osaamistaan ja toimintakykyään sodan ajan tehtävässä.

Yleinen asevelvollisuus tuottaa tarvittavan henkilöstön Suomen puolustuskyvyn turvaamiseksi. Ylläpitämällä asevelvollisuuden toimintaedellytykset varmistetaan sodan ajan joukkojen suorituskyky. Yleinen asevelvollisuus vahvistaa kansalaisten maanpuolustustahtoa sekä yhteiskunnan ja Puolustusvoimien välistä yhteyttä. Yleisen asevelvollisuuden toimintaedellytysten turvaamiseksi varusmiespalveluksen suorittaneiden osuus ikäluokasta säilytetään korkeana.

Asevelvollisten koulutuksella tuotetaan sodan ajan joukkojen edellyttämä osaava, motivoitunut ja toimintakykyinen henkilöstö. Henkilöstön osaaminen varmistetaan riittäväillä ja laadukkaila kertausharjoituksilla. Reserviläisten omatoimista osaamisen ja toimintakyvyn ylläpitämistä tuetaan kehittämällä asevelvollisten informaatiopalveluja sekä reservin koulutustarjontaa ja kannusteita.

Perusyksiköiden toimintaedellytykset turvataan ja niille kohdennetaan riittävä määrä ammattitaitoista henkilöstöä, harjoitusvuorokausia, koulutusampumaravikkeitä ja -välineitä.

Henkilöstön ammattitaito rakentuu työssä oppimalla, esimiehiltä, vertaisilta ja alaisilta oppimalla sekä kouluttautumalla. Työssä oppiminen on keskeisin osa henkilöstön osaamisen kehittymistä ja kokemuksen karttumista. Puolustusvoimat kehittää työssä oppimisen keinovalikoimaa siten, että henkilöstön osaaminen ja toimintakyky tukevat Puolustusvoimien lakisääteisten tehtävien ja hallintoyksiköiden tehtävien täyttämistä. Työssä

oppimista tuetaan esimiehille ja työntekijöille laadittavilla ohjeilla, työpisteiden välillä tapahtuvilla henkilöstövaihoilla, oikea-aikaisella täydennyskoulutuksella sekä kansainvälisillä tehtävillä. Koko henkilöstöä koskettava tehtävä- ja seuraajasuunnittelu sekä osaamisen kehittäminen kytketään kiinteäksi kokonaisuudeksi.

Asevelvollisten ja palkatun henkilöstön koulutus kytketään henkilön aikaisempiin tietoihin, taitoihin ja valmiuksiin sekä työelämän ja sodan ajan tarpeisiin. Koulutuksessa ja työssä oppimisessa kannustetaan henkilöstöä itseohjautuvuuteen ja vuorovaikutukseen. Konkreettisilla, haastavilla tehtävillä ja koulutuskokonaisuuksilla tuetaan henkilöstön ongelmanratkaisukykyä sodan ja rauhan ajan tehtävissä. Samalla kannustetaan henkilöstöä oma-toimisuuteen sekä henkilökohtaisesti sopivimpien oppimistapojen hyödyntämiseen. Opetuksessa korostetaan yhteistoiminnallista oppimista suosivia käytänteitä sekä oppimista aktivoivia ja oppimisilmapiiriä kehittäviä menetelmiä.

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön koulutuksen tavoitteena on varmistaa henkilöstön osaaminen sodan ja rauhan ajan tehtävissä. Palkatun henkilöstön osaamisen perusta luodaan korkeatasoisella opetuksella ja laadukkaalla koulutuksella. Opetus ja koulutus perustuvat tutkimukseen ja alan parhaisiin käytänteisiin. Puolustusvoimissa kehitetään erityisesti henkilöstön täydennyskoulutusta.

Puolustusvoimat kehittää palvelusolosuhteita ja oppimisympäristöjä. Oppimisympäristöjen kehittämisen tavoitteena on tehostaa oppimista ja ajankäyttöä, vähentää koulutuskustannuksia ja harjoitusten ympäristövaikutuksia sekä mahdollistaa turvallinen koulutus. Perusyksiköitä sekä puolustushaara-, aselaji- ja toimialakouluja tuetaan koulutusvälineillä ja -materiaaleilla, avoimen oppimisympäristön tuotteilla sekä puolustushaarojen ja joukko-osastojen koulutuksen parhailla käytänteillä.

Puolustusvoimien fyysisiä oppimisympäristöjä kehitetään vakioimalla ampuma- ja harjoitusalueiden, ampumaratojen sekä koulutus- ja harjoituspaikkojen järjestelyjä. Puolustusvoimien avointa oppimisympäristöä kehitetään siten, että se mahdollistaa opetusmateriaalin saatavuuden, eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen sekä asevelvollisten ja palkatun henkilöstön omatoimisen ja ohjatun itseopiskelun. Simulaattoreiden käyttöä kehitetään palvelemaan yksilötaitojen ja joukkojen taistelutekniikan sekä asejärjestelmien käytön ja esikuntatyöskentelyn kouluttamista.

Puolustusvoimien toiminnan erityispiirteet korostavat **työ- ja palvelusturvallisuuden** merkitystä. Työ- ja palvelusturvallisuuden tavoitteena on terveellinen, turvallinen ja viihtyisä työ- ja palvelusympäristö. Työ- ja palvelusturvallisuustoiminnan tavoitteena on juurruttaa turvallisuusmyönteinen ilmapiiri ja sitä tukevat toi-

mintatavat Puolustusvoimiin. Tavoitteena on, että vahingoilta ja onnettomuuksilta vältytään ja niiden seuraamukset kyetään minimoimaan. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että henkilöstö ilmoittaa kaikki vahingot ja onnettomuudet, jakaa parhaat käytänteet sekä ilmoittaa ennakoivasti vaaraa tai vahinkoa aiheuttavista olosuhteista ja tekijöistä. Tämän saavuttamiseksi henkilöstö koulutetaan ja harjaannutetaan aseiden, ampumatarvikkeiden, räjähtävän materiaalin, ajoneuvojen ja muun materiaalin ja kaluston turvalliseen käyttöön.

Vapaaehtoiseen maanpuolustuskoulutukseen kuuluvat Puolustusvoimien vapaaehtoiset harjoitukset, Maanpuolustuskoulutusyhdistykseltä (MPK) tilatut koulutustapahtumat ja MPK:n järjestämä sotilaallisia valmiuksia kehittävä koulutus. Vapaaehtoinen maanpuolustuskoulutus tukee erityisesti sodan ajan joukkojen henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä luo valmiuksia tukea muita viranomaisia. Toimiva vapaaehtoinen maanpuolustustyö kehittää koko yhteiskunnan kriisinsietokykyä. MPK:lta tilattavalla koulutuksella tuetaan sodanajan joukkojen suorituskyvyn kehittämistä Puolustusvoimien asettamien vaatimusten mukaisesti.

Puolustusvoimien tehtävät asettavat henkilöstön toimintakyvylle erityisvaatimuksia. **Henkilön fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja eettinen toimintakyky** korostuu poikkeusoloissa, kansainvälisissä kriisinhallintatehtävissä sekä erilaisissa rauhan ajan muutostilanteissa.

Henkilöstön **fyysistä toimintakykyä** kehitetään vastaamaan sodan ajan tehtävien edellyttämiä vaatimuksia. Puolustusvoimat edistää asevelvollisten ja palkatun henkilöstön liikunta-aktiivisuutta sekä kansanterveyttä. Varusmiesten fyysistä toimintakykyä tuetaan liikuntamahdollisuuksia ja -paikkoja sekä varusteita kehittämällä.

Henkilöstön **psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä** ja työhyvinvointia tuetaan vahvistamalla luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja ihmissuhdetaitoja. Henkilön voimavarat ja työtehtävien määrä ja laatu on oltava tasapainossa. Henkilöstön työkyvyn edistämiseksi Puolustusvoimat tukee työssä jaksamista esimerkiksi varhaisen tuen toimenpitein.

Psykososiaalisen tukitoiminnan tavoitteena on ennaltaehkäistä ja lieventää haitallisia psyykkisiä ja sosiaalisia ongelmia. Puolustusvoimat kehittää ensisijaisesti asevelvollisten tukiverkoston ja jatkaa sotilaallisen kriisinhallintahenkilöstön tukiohjelman kehittämistä.

Eettinen toimintakyky perustuu Puolustusvoimien lakisääteisten tehtävien oikeutukseen. Kansainväliset sodan oikeussäännöt määrittävät eettisesti kestävä periaatteet toiminnalle poikkeuksellisissa olosuhteissa. Eettinen toimintakyky varmistaa, että henkilö

osaa erottaa oikean ja väärän sekä tehdä kulloisessakin tilanteessa eettisesti kestäviä ratkaisuja.

4.4 Johtaminen ja vuorovaikutustaidot

Hyvä joukon yhteishenki ja työyhteisö luovat perustan annettujen tehtävien täyttämiseksi ja tulosten saavuttamiseksi. Hyvän työyhteisön tunnistaa aktiivisista ja ammattitaitoisista työntekijöistä, työntekijöiden keskinäisestä kunnioituksesta, arvostuksesta ja ammattitaitoisesta 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.

Sotilasvalan ja -vakuutuksen mukaisesti esimiehet ovat alaisiaan kohtaan oikeudenmukaisia, pitävät huolta heidän hyvinvoinnistaan, hankkivat tietoa heidän toiveistaan, ovat heidän neuvonantajinaan ja ohjaajinaan sekä omasta puolestaan pyrkivät olemaan heille hyvänä ja kannustavana esimerkkinä.

Puolustusvoimissa jokaisella henkilöllä on vastuu tehtäviensä lisäksi rehdistä ja avoimesta vuorovaikutuksesta, työyhteisön toimivista käytänteistä sekä omasta ja palvelustovereidensa työhyvinvoinnista. Jokainen henkilö osallistuu hyvän työyhteisön rakentamiseen ja yhteisten tavoitteiden tukemiseen. Yksilöllinen vastuun kantaminen näkyy oman osaamisen ja toimintakyvyn ylläpitämisenä sekä rakentavana ja kannustavana toimintana työyhteisössä.

Esimiehen on tuettava jokaista yksilöä työyhteisön jäsenenä. Esimiehellä on oltava aikaa alaiselle ja henkilökohtaisella kohtaamisella annettava johtamiselle kasvot. Esimiehen tulee olla läsnä ja johtaa esimerkillä. Avoimella keskustelulla työyhteisön kanssa taataan vuorovaikutteinen ilmapiiri ja tuetaan tiedon optimaalista siirtymistä. Hyvä esimies antaa mahdollisuuden uusien asioiden kokeilulle ja toiminnan kehittämiseksi. Toisaalta selkeällä johtamisotteella esimies saa alaisissa aikaa turvallisuuden tunteen ja varmuuden siihen, että esimieheen voi luottaa.

Ristiriitojen ja ongelmatilanteiden hallinta on osa jokapäiväistä esimiestyötä. Esimies voi ennaltaehkäistä ongelma- ja ristiriitatilanteet tunnistamalla ne riittävän ajoissa ja puuttamalla niihin ennakkoon. Esimiehen vastuu on puuttua vaikeiksiinkin asioihin. Taitava esimies ottaa opiksi tapahtuneista virheistä ja hyödyntää niitä keinona uuden oppimiselle. Esimiehen tulee edistää työyhteisössään avoimuuden ja rehellisyyden periaatteita.

Puolustusvoimissa esimiehellä on keskeinen vastuu työn

organisoimisessa, tehtävien, tavoitteiden ja vastuiden määrittämisessä, tavoitteiden saavuttamisessa, alaisten palkitsemisessa, yhteishengen ja kannustavan ilmapiirin luomisessa, kaikkien alaisten työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukemisessa sekä alaisten tehtävä- ja seuraajasuunnittelussa. Jokaisella alaisella on oikeus esimiehen hyvään ja asialliseen johtamiseen. Hyvä esimies osallistuu alaistensa henkilöstösuunnitteluun ja tuntee vastuunsa henkilöstövoimavarojen johtamisen lisäksi jokaisesta yksilöstä.

Henkilöstön jaksaminen on työyhteisön kannalta ratkaisevan tärkeää. Stressi, kiire ja levon puute saattavat ilmetä uupumuksena tai loppuunpalamisena. Esimiehen on huolehdittava alaistensa hyvinvoinnin lisäksi myös omasta jaksamisestaan. Esimiesten vertaistuella jaetaan hyviä käytänteitä, etsitään ratkaisuja haasteisiin sekä annetaan palautetta toiminnasta.

Puolustusvoimat kehittää henkilöstönsä esimies-, vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja koulutuksella, esimies- ja johtamisvalmennuksella sekä esimiehiltä, vertaisilta ja alaisilta kerättävällä palautteella. Kehityskeskustelussa asetettavien henkilökohtaisten tavoitteiden avulla jokaisella on mahdollisuus kehittää itseään työyhteisön jäsenenä. Vuorovaikutus- ja tiimityötaitojen kehittämistä tuetaan osana palkatun henkilöstön koulutusta. Johtajien kehittymistä tuetaan esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksella. Lisäksi jokaisella johtajalla on velvollisuus kehittää omia ja alaistensa esimiestaitoja.

4.5 Työskentely- ja toimintatavat

Esimiestyöllä on merkittävä asema toimintatapojen rakentumisessa. Esimiehen tehtävänä on huolehtia työn organisoimisesta ja työyhteisön toimivuudesta. Organisaation rakenteiden on oltava kunnossa ja toiminnan tulee olla suunnitelmallista sekä tavoitteellista.

Tietojärjestelmien ja sovellusten kehitys on eräs Puolustusvoimien toimintaympäristön suurimmista muutoksen kohteena olevista osa-alueista. Palveluiden keskittäminen ja tietojärjestelmien kehittäminen tehostavat asioiden hallintaa organisaatiotasolla. Muutos näyttäytyy yksilötasolla lisääntyneinä vastuina ja henkilökohtaisina toimenpiteinä. Käynnissä oleva muutos edellyttää työtehtävien organisointia, aktiivista esimiestyötä, työn tehokkuuden ja ajankäytön hallintaa.

Tietojärjestelmien suunnittelussa, rakentamisessa ja käytössä otetaan huomioon **palvelun käytettävyys** sekä eri käyttäjäryhmien käyttökokemukset. Tietojärjestelmien määrää pyritään vähentämään hyödyntämällä jo olemassa olevia tietojärjestelmiä,

automatisoimalla prosesseja ja yksinkertaistamalla hallintoa. Tietojärjestelmien käytön valtakunnallista ohjeistusta selkeytetään yhdenmukaistamalla tietojärjestelmän ja ohjeiden sanasto sekä käsitteistö.

Henkilöstöstrategian kehittämistoimenpiteiden keskeisenä tavoitteena on tukea esimiesten ja alaisten työtä sekä **selkeyttää ja yksinkertaistaa työskentely- ja toimintatapoja** työn tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseksi. Toimintatapojen kehittämisessä hyödynnetään palautejärjestelmien, henkilöstötilinpäätösten ja työilmapiirikyselyjen tuloksia. Toimiva henkilöstöjohtaminen takaa jatkossakin oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun ja pyrkii omalta osaltaan tarjoamaan työntekijälle mahdollisuuden keskittyä itse työhön.

5 Asevelvollisista suorituskykyisiä sodan ajan joukkoja

Yleinen asevelvollisuus on Suomen puolustusratkaisun perusta. Yleisen asevelvollisuuden ylläpitämiseksi ja sodan ajan joukkojen suorituskyvyn turvaamiseksi Puolustusvoimien tavoitteena on kouluttaa koko miespuolinen palveluskelpoinen ikäluokka ja vapaaehtoiset naiset. Yhteiskunnan kriisinsietokyvyn vahvistaminen edellyttää asevelvollisuuden toimintaedellytysten turvaamista ja kehittämistä.

5.1 Ennakkotiedottaminen ja kutsunnat

Nuorisossa on asevelvollisuuden tulevaisuus. Puolustusvoimat pitää yhteyttä kouluikäisiin nuoriin sähköisen viestinnän keinoilla, jalkautumalla nuorison keskuuteen sekä kutsumalla nuorisoa tutustumaan Puolustusvoimiin. Puolustusvoimien internetsivut ja verkkopalvelut kehitetään tukemaan viestintää sekä asevelvollisten ja Puolustusvoimien välistä vuorovaikutusta. Viestintämateriaalilla tuetaan myös opettajien ja opinto-ohjaajien valmiuksia ohjata nuoria asevelvollisuuteen ja varusmieskoulutukseen liittyvissä asioissa. Tietoa varusmiespalveluksesta viedään kouluihin muun muassa varusmiespalvelustaan suorittavien, koulun entisten oppilaiden, pitämillä esityksillä.

Kutsuntatilaisuus on asevelvollisen ensimmäinen virallinen kosketus Puolustusvoimiin. Kutsuntatilaisuudet järjestetään sen vuoden syksyllä, jolloin asevelvollinen täyttää 18 vuotta. Puolustusvoimien aluetoimistot lähettävät keväällä kaikille asevelvolliselle kutsuntakuulutuksen, Varusmies-kirjasen ja kyselylomakkeen. Kyselylomakkeen tarkoituksena on saada ennakkotietoja asevelvollisen terveydentilasta ja henkilökohtaisista toivomuksista kutsuntoja varten. Puolustusvoimat kehittää tiedottamista ja sähköisiä palveluja siten, että ne luovat asevelvollisille mahdollisuuksia esittää toiveensa palvelupaikasta, tehtävästä ja -ajankohdasta. Puolustusvoimat kehittää ennako- ja kutsuntatarkastusten sekä kutsuntatilaisuuksien toteutusta.

Puolustusvoimat edistää naisten hakeutumista vapaaehtoiseen asepalvelukseen suuntaamalla heille etukäteisinformaatiota palvelusmahdollisuuksista.

Ennen varusmiespalvelusta nuorta kannustetaan ottamaan käyttöön henkilökohtainen kunto-ohjelma. Ohjelman avulla nuori voi olla varma, että hänen fyysinen kuntosensa on riittävän hyvä varusmiespalvelukseen.

5.2 Varusmiesten osaamisen ja toimintakyvyn kehittäminen

Jokainen asevelvollinen koulutetaan sodan ajan tehtävään. Koulutus toteutetaan pääsääntöisesti joukkotuotantosuunnitelman mukaisessa tehtävässä tai kokoonpanossa. Varusmiesten valinnat tehdään sodan ajan tarpeen perusteella ja valinnoissa otetaan huomioon henkilön kyvykkyys, johtajavalmiudet sekä kouluttaja- ja vertaisarviointien tulokset. Asevelvollisuusjärjestelmän toimivuuden ja uskottavuuden kannalta on tärkeää, että johtajatehtäviin valikoituu johtajaominaisuuksiltaan parhaat henkilöt.

Joukkokoulutuskaudella varusmiehet sijoitetaan joukkokokoonaisuuksina sodan ajan reserviin. Sodan ajan tehtävät ilmoitetaan varusmiehille viimeistään kotiuttamisen yhteydessä. Samalla pyritään ilmoittamaan ensimmäisen kertausharjoituksen ajankohta sekä mahdollisuudet omatoimisen ja vapaaehtoisen osaamisen kehittämiseksi reservissä.

Varusmieskoulutuksen laatu varmistetaan tehokkaalla ja motivoivalla koulutuksella. Koulutuksen parhaita käytäntöjä jaetaan puolustushaarojen ja joukko-osastojen välillä sekä joukko- ja perusyksiköiden sisällä. Varusmieskoulutuksen laatu arvioidaan taistelijan tutkinnolla, koulutushaaratutkinnolla, tuotettujen joukkojen koulutustason arvioinnilla sekä varusmiesten loppukyselyn palautteella.

Varusmiehille koulutetaan heitä koskevat oikeudet ja velvollisuudet sekä annetaan riittävä peruskoulutus sodan oikeussäännöistä ja niiden soveltamisesta käytännössä.

Varusmiesten palvelusmotivaatiota ylläpidetään nousujohteisella koulutuksella, haasteellisilla tehtävillä, oikea-aikaisella palautteella ja palkitsemisella. Palvelusmotivaatiota tukevat oikein asetetut tavoitteet ja positiivinen yhdessä tekemisen ilmapiiri. Koulutuskulttuurin ja palvelusmotivaation kehittymistä seurataan varusmies-, reserviläis- ja kouluttajakyselyillä.

Asevelvollisen ennen varusmiespalvelun alkamista hankkima osaaminen tunnistetaan kutsunnoissa ja varusmiespalveluksen alkaessa alokaskyselyissä ja alkuhaastatteluissa. Kyseiset tiedot otetaan huomioon koulutusvalinnoissa. Varusmiesten erityisosaamista hyödynnetään erityistehtävissä.

Varusmiespalvelus on osa yksilön koulutusta ja työuraa. Puolustusvoimat edistää varusmiespalveluksessa hankitun osaamisen tunnustamista yhteistyössä oppilaitosten ja työnantajien kanssa. Osaamista on kyettävä hyödyntämään sekä opinnoissa että työelämässä.

Sodan ajan toimintaympäristö asettaa sotilaille **fyysiset** vaatimukset. Varusmiesten fyysisistä toimintakykyä kehitetään laadukkaalla, monipuolisella ja nousujohteisella taistelun-, marssi- ja liikuntakoulutuksella. Fyysinen koulutus sisältää myös lihashuoltoa ja

elimistön palautumista edistävää liikuntaa. Palvelus- ja vapaa-ajan liikunnalla ja kerhotoiminnalla kannustetaan liikuntaharrastuksen jatkamiseen myös reservissä.

Liikunnan asemaa ja merkitystä vahvistetaan siten, että varusmiehille tarjotaan mahdollisimman tasavertaiset liikuntamahdollisuudet palveluspaikasta riippumatta ja varusmiesten liikuntavarustus- ja välineet kehitetään vastaamaan harjoittelun asettamia vaatimuksia.

Varusmiespalveluksen alussa nuori kohtaa uusia asioita: yhteismajoitus, säännelty ajankäyttö, sotilaallinen kuri ja fyysinen rasitus. Osalle varusmiehistä tämä lisää tilapäisesti **psykkistä** kuormitusta. Tämä otetaan huomioon palveluksen alkuvaiheen ohjelmassa. Puolustusvoimat tukee varusmiesten sopeutumista ja palveluksesta selviytymistä perusyksikön päällikön, kouluttajien ja varuskunnan tukiverkoston moniammatillisella yhteistyöllä. Palvelusolosuhteet järjestetään seuraavin periaattein:

- noudatetaan ehdotonta oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta
- suhtaudutaan henkilökohtaisiin ongelmiin asiallisesti ja otetaan ne vakavasti
- kunnioitetaan henkilökohtaisten asioiden luottamuksellisuutta
- kerätään palautetta ja suhtaudutaan siihen rakentavasti.

Puolustusvoimissa ei hyväksytä kiusaamista, häirintää eikä simputtusta. Toiminnan lähtökohta on tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu. Puolustusvoimat osallistuu nuorten syrjäytymistä ennaltaehkäisevään Time Out! Aikalisä! ja Nuorisotakuu -toimintamallien toteuttamiseen. Lisäksi Puolustusvoimien sisäisellä tukitoiminnalla ehkäistään nuorten syrjäytymistä.

Varusmiesten **sosiaalisia** taitoja kehitetään pienryhmäkoulutuksessa sodan ajan ryhmäkokoontamissa. Koulutuksessa miehille painotetaan taistelijapari- ja taistelupartion yhteistoiminnan merkitystä sekä vastuuta keskinäisestä huolehtimisesta. Johtajakoulutuksessa korostetaan ihmisten yksilöllistä kohtaamista, luottamuksen rakentamista ja alaisista huolehtimista.

Tupakaverit, varusmiesjohtajat ja varusmiestoimikunnat muodostavat varusmiehen sosiaalisen lähituen. Esimiehet, sotilasapit, sosiaalikirjalliset ja terveydenhuoltohenkilöstö seuraavat ja tukevat yksilöä palveluksen aikana. Asevelvollisten sosiaalista ja taloudellista asemaa parannetaan poikkihallinnollisella yhteistyöllä palvelusmotivaation edistämiseksi ja yleisen asevelvollisuuden turvaamiseksi.

Varusmiespalvelus kasvattaa sotilaita, jotka ymmärtävät maanpuolustuksen oikeutuksen ja kykenevät tekemään **eettisesti** oikeita valintoja ja päätöksiä. Varusmieskoulutuksen eettisessä kasvatuksessa korostuu ihmisarvo, erilaisuuden ymmärtäminen, yksilön kunnioitus ja vastuuntunto.

5.3 Reserviläisten osaamisen ja toimintakyvyn kehittäminen

Reserviläiset ovat Puolustusvoimien suurin henkilöstövoimavara. Reserviläisten osaamista ja toimintakykyä ylläpidetään ja kehitetään avainhenkilöstön ja joukkojen kertausharjoituksilla, vapaaehtoisilla harjoituksilla, Maanpuolustuskoulutusyhdistykseltä tilatuilla kursseilla, kriisinhallintatehtävillä sekä reserviläisten omatoimisella maanpuolustuskoulutuksella.

Reservin joukkojen on kyettävä operatiivisen tehtävän mukaiseen taisteluun kertausharjoituskoulutuksen jälkeen. Kertausharjoituskoulutuksen painopiste on joukon ensimmäisen tehtävän mukaisessa toiminnassa. Kertausharjoitusten avulla on ylläpidettävä joukkojen suorituskyky ja tuotettava tarvittava osaaminen jatkosijoituksen mukaisiin tehtäviin. Kertausharjoitusten vaikuttavuutta lisätään kehittämällä harjoitus- ja ampuma-alueita ja avoimia oppimisympäristöjä, hankkimalla riittävät koulutus- ja ampu-matarvikkeet sekä hyödyntämällä reserviläiskyselyiden palautetta.

Reserviläisiä kannustetaan omatoimiseen **toimintakyvyn** ylläpitämiseen. Reserviläiselle lähetetään ennen kertausharjoitusta ohjeet henkilökohtaisen kuntokartoituksen ja kunto-ohjelman käyttöönottamiseksi.

Puolustusvoimat lisää mahdollisuuksia reserviläisten omatoimisen **osaamisen** kehittämiseen Puolustusvoimien avoimessa oppimisympäristössä. Tavoitteena on, että asevelvollinen voi ylläpitää henkilökohtaisia osaamis- ja toimintakykytietojaan osana informaatiopalveluja. Vastaavasti asevelvollisten tehtäville määritetään osaamis- ja toimintakykyvaatimukset. Reserviläisen aktiivisuus ja omatoiminen kouluttautuminen ja toimintakyvyn kehittäminen otetaan huomioon sijoitettaessa henkilö osaamista vastaavaan sodan ajan tehtävään. Lisäksi henkilön sodan ajan sijoituksissa otetaan huomioon reserviläisen siviilitehtävissä ja kriisinhallintatehtävissä kehittynyt osaaminen.

Puolustusvoimat hyödyntää kansainvälistä kokemusta kertausharjoitus- ja kriisinhallintakoulutuksessa. Lisäksi Puolustusvoimat hyödyntää omatoimista ja vapaaehtoista kouluttautumista sekä kertausharjoituskoulutusta kriisinhallintatehtäviin valmistavana koulutuksena.

Maanpuolustuskoulutusyhdistys on Puolustusvoimien strateginen koulutuskumppani. Puolustusvoimien tilaama MPK:n sotilaallinen koulutus kohdennetaan pääosin paikallisjoukkoihin. Maanpuolustuskoulutusyhdistyksen koulutustapahtumat integroidaan reservin koulutusjärjestelmän kokonaisuuteen.

6 Ammattitaitoista henkilöstöä

6.1 Henkilöstörakenne

Puolustusvoimien henkilöstörakenteen mitoituksen perustana on sodan ajan joukkojen kokoonpano sekä sen henkilöstö- ja osaamistarve. Rauhan ajan Puolustusvoimat on valmius-, koulutus- ja suunnitteluorganisaatio, joka kykenee ennakoimaan toimintaympäristön muutokset sekä reagoimaan muutoksiin. Puolustusvoimien toiminta edellyttää tarkoituksenmukaista tehtäväkokoonpanoa ja henkilöstörakennetta. Henkilöstön suunnitelmallisella käytöllä varmistetaan Puolustusvoimien lakisäätöisten tehtävien täyttäminen.

Puolustusvoimat turvaa riittävän ja laadukkaan henkilöstöreservin muodostamisen. Sodan ajan suorituskyky edellyttää, että reserviläisten lisäksi sodan ajan henkilöstörakenteessa on riittävästi kokeneita ja kenttäkelpoisia ammattisotilaita sodan ajan johtajiksi sekä teknisesti pitkälle kehittyneiden ase- ja johtamisjärjestelmien käytön ja teknisen elinjakson hallinnan osaajiksi.

Ammattisotilaiden eläke- ja palvelusjärjestelyillä varmistetaan sotilashenkilöstön siirtyminen reserviin siten, että sodan ajan komentaja- ja esikuntatehtäviin sekä erityisosaamista vaativiin tehtäviin saadaan sijoitettua ammattitaitoiset ja toimintakykyiset johtajat. Sodan ajan tehtävien osaamis- ja toimintakykyvaatimusten perusteella tarvitaan palkatun sotilashenkilöstön lisäksi vähintään 3 000 ei-vakinaisessa palveluksessa olevaa sotilasta. Palvelus- ja eläkejärjestelyllä huolehditaan siitä, että palveluksessa olevien sotilaiden ikärakenne vastaa vaativimpien sodan ajan tehtävien asettamiin vaatimuksiin. Reserviin siirtymisen tulee tapahtua hallitusti osana henkilöstösuunnittelua.

Henkilöstörakenne jakaantuu sotilas- ja siviilitehtäviin. Sotilastehtävät ovat sodan ajan Puolustusvoimien sotilasammattillista osaamista edellyttäviä avaintehtäviä. Näiden komentaja-, päällikkö- ja johtajatehtävien sekä erilaisten asiantuntijatehtävien tarve määräytyy sodan ajan joukko- ja esikuntarakenteen perusteella. Siviilitehtävissä korostuu toimialojen edellyttämä asiantuntijuus ja erityisosaaminen.

Puolustusvoimien henkilöstörakenteeseen kuuluvat tehtävät määritetään **Puolustusvoimien tehtäväkokoonpanossa** osana Puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnitteluprosessia. Tehtäväkokoonpano luo perustan rekrytoinnille sekä Puolustusvoimissa annettavalle koulutuksen volyymille ja osaamisen kehittämiseksi. Uusien suorituskykyjen aiheuttamiin henkilöstötarpeisiin vastataan organisaatiota ja olemassa olevia tehtäviä kehittämällä ja uudelleen kohdentamalla sekä luopumalla vanheneviin suorituskykyihin sitoutuneista tehtävistä. Uusien suorituskykyjen suunnitteluvaiheessa on tunnistettava henkilöstön määrään, laatuun

ja osaamiseen liittyvät vaatimukset sekä varmistettava näiden riittävyys koko suorituskyvyn elinjakson ajalle.

Tehtäväkokoonpanossa olevan tehtävän avautuessa on aina harkittava

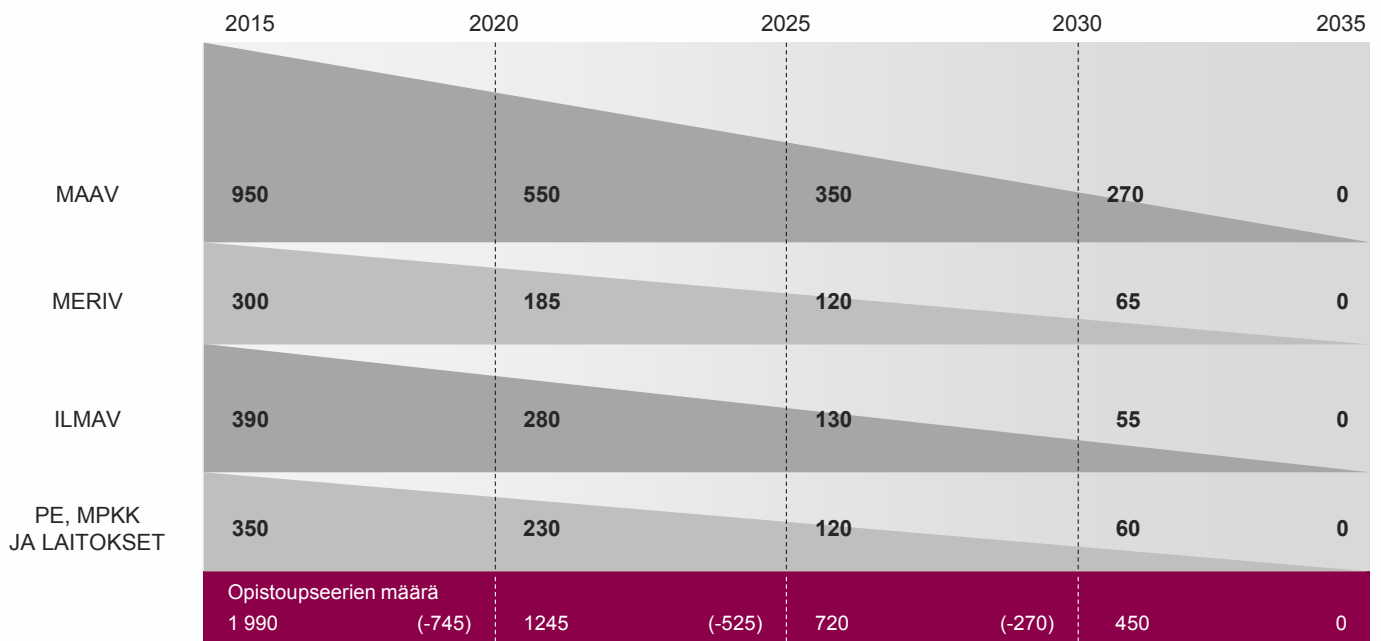
- tehtävän tarve jatkossa ja tehtävässä tarvittava sodan ja rauhan ajan osaaminen
- tehtävän sisällön tarkistaminen
- tehtävän kohdentaminen uuden suorituskyvyn kehittämiseen
- tehtävän henkilöstöryhmä
- muutoksen aiheuttama kustannusvaikutus.

Avautuvat tehtävät täytetään seuraajasuunnittelun mukaisella tehtäväkierrolla ja sitä täydentävällä Puolustusvoimien sisäisesti toteutettavalla hakumenettelyllä. Tarvittaessa avautuvaan tehtävään koulutetaan tai rekrytoidaan henkilö Puolustusvoimien ulkopuolelta. Eteneminen Puolustusvoimien tehtävissä edellyttää henkilöstöltä omaa aktiivisuutta itsensä kehittämiseksi suunniteltujen tehtävien mukaisesti.

Henkilöstörakenteen kehitysnäkymät. Nykyiseen henkilöstörakenteeseen aiheutuu suuria muutoksia opistoupseerien poistussa asteittain vuoteen 2035 mennessä. Noin kahdesta tuhannesta opistoupseerin tehtävästä vapautuu eläkepoistuman myötä vuosittain 50–150 opistoupseerin tehtävää. Korvaava henkilöstöryhmä määritetään tehtävässä tarvittavan osaamisen perusteella. Opistoupseereilta vapautuvia tehtäviä siirtyy kaikille henkilöstöryhmille.

Lähivuosina opistoupseereiden tehtäviä kohdennetaan erityisesti aliupseereille ja upseereille (sotatieteiden kandidaatit). Myöhemmin vuosina tehtäviä kohdennetaan tapauskohtaisesti myös sotatieteiden maisteritutkinnon suorittaneille upseereille, erikoisupseereille ja siviilihenkilöstölle. Pääosa opistoupseerien koulutajatehtävistä tulee siirtymään aliupseerien tehtäviksi.

Opistoupseerien vaativimmat tehtävät pyritään säilyttämään opistoupseeristolla niin kauan kuin riittävän osaamisen ja kokemuksen omaavia opistoupseereita pystytään hyödyntämään kyseisten tehtävien hoidossa. Eteneminen vaativampiin opistoupseerin tehtäviin tulee edellyttämään henkilöstöltä myös valmiutta palveluspaikkakunnan vaihtoon.



Kuva 4: Opistouppseerien poistuma.

6.2 Rekrytointi

Motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö on paras tae hyvälle työnantajakuvalle. Henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu ja hyvin toteutettu koulutus vahvistavat hyvää työnantajakuva. Asevelvollisten lisäksi varusmieskoulutuksen ja reservin kertausharjoitusten positiivisilla kokemuksilla voidaan välillisesti vaikuttaa vuosittain kymmeneen tuhansiin perheisiin ja sidosryhmiin.

Ulkoisella työnantajakuvalla annetaan realistinen kuva Puolustusvoimien tehtävistä. Tavoitteena on herättää kiinnostus Puolustusvoimista nykyaikaisena ja kilpailukykyisenä työnantajana. Puolustusvoimat rekrytoi siviilihenkilöstöä yliopistoista, korkeakouluista ja ammattioppilaitoksista sekä osallistuu rekrytointipahtumiin osaavan siviilihenkilöstön saamiseksi Puolustusvoimien tehtäviin.

Sisäisellä työnantajakuvalla vahvistetaan henkilöstön sitoutumista Puolustusvoimien palvelukseen. Sitoutumista vahvistaa itsenäiset ja monipuoliset tehtävät, kilpailukykyiset palvelussuhteen ehdot, nousujohteiset kehitys- ja koulutusmahdollisuudet, kannustava palkitsemisjärjestelmä sekä rehti esimiestoiminta ja hyvä työilmapiiri.

Rekrytoinnin potentiaalisin kohderyhmä on varusmiehet. Palveluksen aikana asevelvollisille annetaan tietoa Puolustusvoimien monipuolisista sotilas- ja siviilitehtävistä. Palvelusenaikaisilla kokemuksilla on merkittävä vaikutus henkilön hakeutumiseen Puolustusvoimien palvelukseen.

Sopimussotilaiden tehtävät antavat mahdollisuuden tutustua tarkemmin sotilaan ammattiin. Sopimussotilaksi valitaan ensisijaisesti sellaisia henkilöitä, joilla on henkilökohtaisten ominaisuuksien ja sopivuuden perusteella mahdollisuus ja halu tulla hyväksytyksi koulutettavaksi upseeriksi tai aliupseeriksi.

Jokaisella hallintoyksiköllä ja erityisesti kouluttajatehtävissä toimivalla henkilöllä on tärkeä rooli oikeanlaisen henkilöstön rekrytoimisessa. Kouluttajahenkilöstöllä tulee olla käytössään ajantasaiset tiedot Puolustusvoimista työnantajana sekä koulutusjärjestelmästä. Puolustusvoimien palvelukeskus tukee hallintoyksiköitä rekrytointiprosessissa.

Rekrytointien onnistumista arvioidaan seuraamalla tehtäviin hakeutuvien henkilöiden määrää ja laatua sekä henkilöstön tehtävistä suoriutumista ja sitoutumista.

6.3 Henkilöstösuunnittelu ja tehtäväkierto

Puolustusvoimien tehtävät perustuvat sodan ja rauhan ajan tarpeeseen. Puolustusvoimien henkilöstön määrääminen tehtäviin toteutetaan systemaattisen henkilöstösuunnittelun perusteella. Palkatun henkilöstön osaamista, toimintakykyä ja kokemusta kehitetään, arvioidaan ja hyödynnetään palvelussuhteen aikana eri tehtävissä. Henkilöstön ammattitaidon ja kokemuksen 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. Tehtäviin, joissa voi toimia ilman aikaisempaan palveluskokemusta Puolustusvoimista (sisääntulotehtävät), ei seuraajasuunnittelun periaatetta sovelleta. 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.

Keskeisimmät suunnitelmat, joiden avulla seuraajasuunnittelua toteutetaan, ovat ylemmän johdon seuraajasuunnitelma (YJS) sekä keskitetty seuraajasuunnitelma (KES). Ylemmän johdon seuraajasuunnitelma kattaa noin 150 tehtävää. Keskitettyä seuraajasuunnitelmaa ylläpidetään noin tuhanteen puolustusvoimalliseen keskijohdon ja vaativaan asiantuntijatehtävään. Puolustushaara-, toimiala-, aselaji ja hallintoyksikkökohtaisilla seuraajasuunnitelmissa katetaan muut Puolustusvoimien tehtävät. Kansainvälisistä tehtävistä kootaan suunnitelma osana tehtävä- ja seuraajasuunnittelua.

Puolustusvoimien ylimmät tehtävät edellyttävät laaja-alaista kokemusta eri toimialoilta, johto- ja suunnittelutehtävistä sekä kansainvälisestä yhteistyöstä. Puolustusvoimat luo tarvitsemansa osaamis- ja kokemuspotentiaalin pitkäjänteisen henkilöstösuunnittelun ja osaamisen kehittämisen avulla.

Tehtävän sisällöstä ja tasosta riippuen henkilön käytettävyyttä arvioidaan muun muassa seuraavien kriteereiden avulla:

- henkilön perustiedot sekä kelpoisuus virkaan ja tehtävään: ikä, virkaikä, koulutus ja opintomenestys, fyysinen kunto, kenttäkelpoisuus ja nuhteettomuus
- henkilökohtaiset valmiudet: kompetenssi, kielitaito, vuorovaikutustaidot ja yhteistoimintakyky
- palveluskokemus: palvelusaika nykyisessä tehtävässä, kokemus monipuolisista, monialaisista ja kansainvälisistä tehtävistä sekä suoriutuminen aikaisemmissa työtehtävissä
- tehtävän osaamis- ja kokemusvaatimukset ja tehtävän vaativuusluokka

- henkilökohtainen halukkuus ja elämäntilanne
- kehittymispotentiaali tehtävässä
- ylennyskelpoisuus tehtävässä
- käytettävyys sodan ajan tehtävään
- käytettävyys seuraavaan tehtävään.

Systemaattinen tehtävä- ja seuraajasuunnittelu sekä koulutuksen suunnittelu tarvitsevat onnistuakseen toimivat tietojärjestelmät. Puolustusvoimat ylläpitää ja kehittää henkilöstösuunnitteluun tarvittavia tietojärjestelmiä sekä parantaa niiden käytettävyyttä. Henkilöstösuunnitteluun ja -hallintoon käytettävien tietojärjestelmien ja sovellusten määrää pyritään vähentämään hyödyntämällä jo olemassa olevia tietojärjestelmiä, automatisoimalla prosesseja ja yksinkertaistamalla hallinnollisia prosesseja. Tavoitetilassa tietojärjestelmien käytön valtakunnallinen ohjeistus on selkeää, ajantasaista sekä helposti hyödynnettävissä.

Tehtäväkierron tarkoituksena on tuottaa henkilöstölle sodan ja rauhan ajan tehtävissä tarvittava osaaminen ja valmius sekä mahdollisuuksia toimia laaja-alaisesti Puolustusvoimien eri tehtävissä. Lisäksi tehtäväkierrolla voidaan ylläpitää palvelusmotivaatiota erityisesti ammattitehtävissä. Tehtäväkierto on mahdollista sekä sotilas- että siviilitehtävissä.

Tehtäväkierron pituus vaihtelee tehtävittäin ja henkilöstöryhmittäin. Esimerkiksi nuorempien upseerien tehtävissä, päällikkö- ja komentajatehtävissä sekä kansainvälisissä tehtävissä palvelusaika on keskimäärin 2–3 vuotta. Kriisinhallintatehtävissä palvelusaika on pääsääntöisesti 6–12 kk. Hankkeisiin liittyvissä tehtävissä voidaan tehtäväkierron pituus mitoittaa siten, että hankkeen tai projektin jatkuvuus turvataan. Tavoitetilassa yleisesikuntaupseerien tehtävissä palvelusaika on 3–4 vuotta ja esipuseerien tehtävissä 4–6 vuotta. Siviilitehtävissä ja vaativissa asiantuntijatehtävissä on mahdollista palvella samassa tehtävässä pidempään.

Puolustusvoimien henkilöstösuunnittelun ja tehtäviin määräämisen erityispiirteenä säilyy laissa säädetty, kaikkia virkasuhteisia koskeva **siirtymisvelvollisuus**. Henkilöstöä kohdennetaan tehtäviin työnantajan tarpeen mukaisesti ja kannustavasti ottaen huomioon henkilön oma halukkuus.

Vuosittaisessa **kehityskeskustelussa** henkilöllä on mahdollisuus ilmoittaa halukkuutensa tuleviin tehtäviin ja saada tietoa häntä koskevista suunnitelmista. Henkilön halukkuus otetaan huomioon tehtävä- ja seuraajasuunnitelmia laadittaessa. Kehityskeskustelussa määritetään työntekijälle konkreettiset tavoitteet osaamisen ja toimintakyvyn kehittämiseksi. Samassa yhteydessä arvioidaan sodan ajan tehtävässä harjaantuminen ja tehtävän edellyttämä toimintakyky.

Upseerien tehtäväkierto. Joukko-osastoissa määräaikaiset nuoremmat upseerit (sotatieteiden kandidaatit) työskentelevät

pääsääntöisesti asevelvollisten kouluttajina tai puolustushaarojen alueellisen koskemattomuuden valvonnan ja turvaamisen tehtävissä. Neljän vuoden joukko-osastopalveluksen aikana hankitaan perusosaaminen ja kokemus kouluttajan tehtävistä. Mahdollisuuksien mukaan upseerit osallistuvat kriisinhallintaoperaatioon,

kansainväliseen harjoitukseen tai kansainväliseen koulutukseen ennen maisteriopintojen aloittamista. Tavoitteena on, että kaikki sotatieteiden kandidaatin tutkinnon suorittaneet upseerit suorittavat sotatieteiden maisterin tutkinnon.



J-OS = Joukko-osasto PE = Pääesikunta PHE = Puolustushaaran esikunta (ml. PVLOGLE)

Kuva 5: Esimerkki upseerien tehtävistä.

Sotatieteiden maisterin tutkinnon jälkeen upseerit pääsääntöisesti palaavat joukko-osastoihin. Tyypillisiä sotatieteiden maisterin tutkinnon suorittaneiden upseerin tehtäviä ovat perusyksikön varapäällikön ja koulutusalan osastoupseerin tehtävät. Lentäjän koulutuksen saaneilla tehtävinä ovat lisäksi lennonopettajan tehtävät ja meriupseereilla aluksen ensimmäisen upseerin tai keskusupseerin tehtävät.

Esiupseerikurssin jälkeen upseeri sijoitetaan lähtökohtaisesti perusyksikön päälliköksi tai joukko-osaston esikuntaan osastoiesiupseeriksi. Palveluskokemuksen ja täydennyskoulutuksen myötä esiupseereiden tehtäviä ovat hallintoyksikön, puolustushaaran tai laitoksen esikunnan asiantuntija- ja johtotehtävät. Osalla esiupseereista on mahdollisuus toimialojen valtakunnallisiin asiantuntija- ja johtotehtäviin. Joukko-osaston johtotehtävät vaativat kokemusta ja palvelusta joukko-osaston ulkopuolella esimerkiksi puolustus-

haaraesikunnassa tai pääesikunnan alaisissa laitoksissa.

Yleisesikuntaupseeritutkinnon suorittaneiden tyypillisimpiä tehtäviä ovat erityisesti operatiivisen alan sekä muiden toimialojen suunnittelutehtävät joukko-osastojen ja puolustushaarojen esikunnissa. Myöhemmin yleisesikuntaupseereiden tehtäviä ovat puolustushaarojen tai pääesikunnan asiantuntija- ja johtotehtävät. Pääosa yleisesikuntaupseereista palvelee joukkoyksikön tai joukko-osaston komentajatehtävissä. Osa yleisesikuntaupseereista palvelee myös kansainvälisissä tehtävissä.

Erikoisupseerien tehtäväkierto. Erikoisupseereita työskentelee kaikissa Puolustusvoimien organisaatioissa eri hallintotasoilla. Useimmat ovat koulutukseltaan insinöörejä tai diplomi-insinöörejä. Lisäksi lääkärit, teknikot, papit ja kapellimestarit toimivat erikoisupseerin tehtävissä.

Erikoisupseerien perusosaaminen perustuu korkeakoulutut-



Kuva 6: Esimerkki erikoisupseerien tehtävistä.

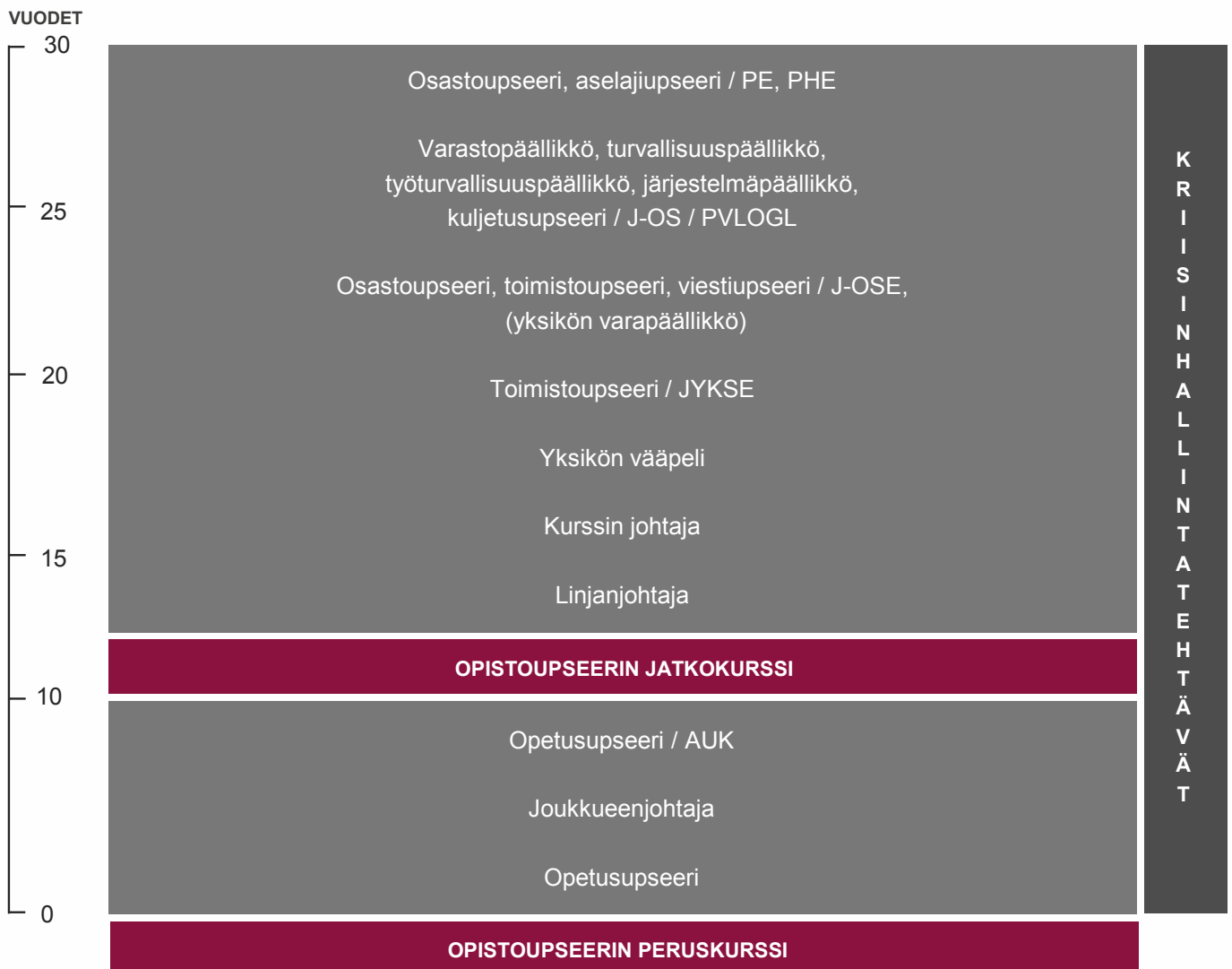
kintoon ja toisen työnantajan palveluksessa hankittuun työkokemukseen sekä varusmiespalveluksessa hankittuun johtajakoulutukseen.

Eteneminen ylempiin tehtäviin edellyttää osaamisen kehittämistä eri hallintotasoilla ja toimialoilla sekä siirtymistä henkilöstösuunnittelun mukaisesti uusiin tehtäviin.

Opistoupseerien tehtäväkierto. Opistoupseerien peruskoulutuksen päättymisen ja ikärakenteen takia yhä useampi opistoupseeri palvelee erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Tyypillisiä opistoupseerin tehtäviä ovat eri esikuntien toimisto- ja osastoupseerin tehtävät.

Opistoupseerien vaativimpiin tehtäviin edellytetään tehtäväkierron tuottamaa laajaa kokemusta ja pätevöitymistä erilaisissa tehtävissä. Vaativampaan tehtävään määrääminen saattaa edellyttää siirtymistä toiselle paikkakunnalle.

Aliupseerien tehtäväkierto. Aliupseerien osaamisen perusta hankitaan ensimmäisen ja toisen asteen koulutuksessa, varusmiespalveluksessa sekä mahdollisesti sopimussotilaana hankitulla kokemuksella. Aliupseeriksi rekrytoidaan motivoituneita, osaamiseltaan ja toimintakyvyltään sopivia henkilöitä, jotka ovat halukkaita sitoutumaan aliupseeritasoisiin tehtäviin.



Kuva 7: Esimerkki opistoupseerien tehtävistä.



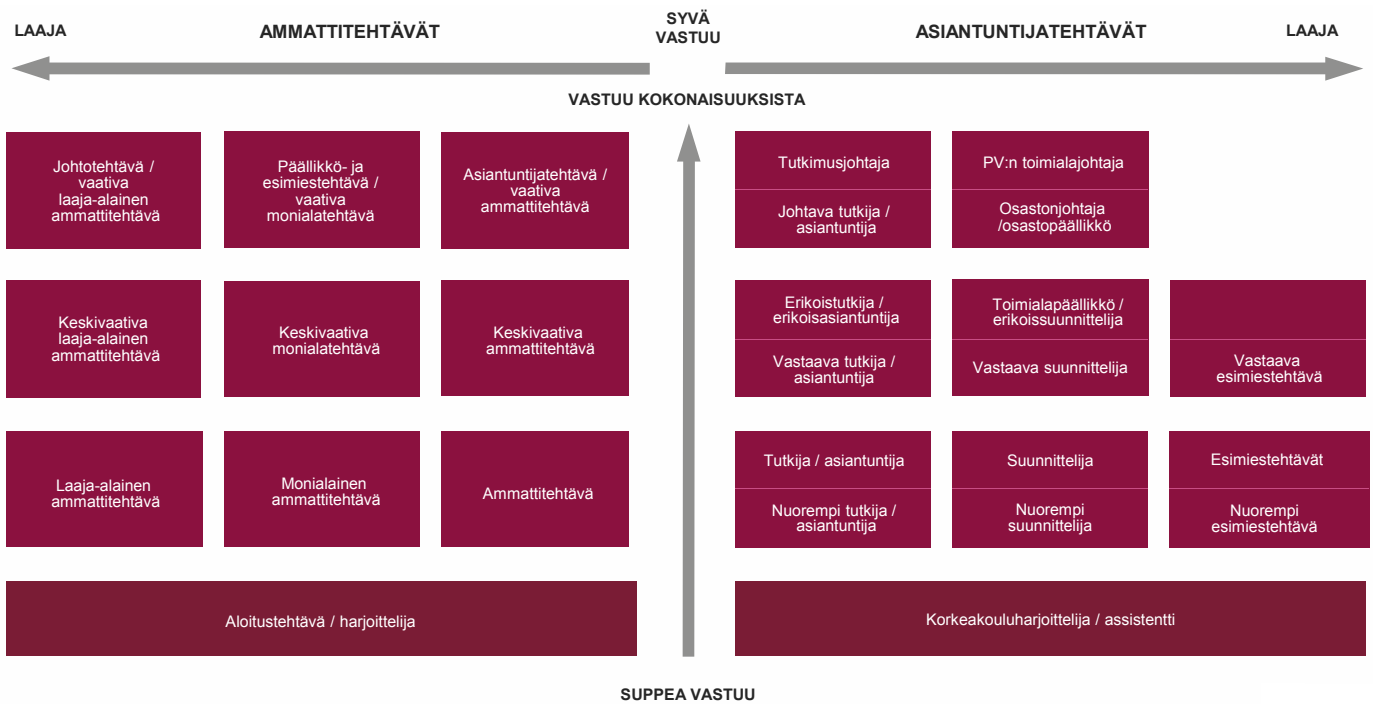
Kuva 8: Esimerkki alieupseerien tehtävistä.

Suuri osa alieupseereista työskentelee kouluttajan tehtävissä ja järjestelmäasiantuntijoina. Alieupseerien kouluttajatehtävät suunnitellaan siten, että heillä on mahdollisuus palvella mahdollisimman pitkään perusyksikkötasolla ottaen huomioon tehtävien vaativuuden kehittyminen. Alieupseerit toimivat muun muassa erikoisjoukko-, kuljetus-, huolto- ja vartiointitehtävissä sekä sotilassoittajina. Kokeneimmat, mestaritaso-opinnot suorittaneet, alieupseerit voivat edetä yksikön vääpelin ja työnjohtotason esimies- ja esikuntatehtäviin. Sotilasmestarin arvon saamiseen vaikuttavat suoritettujen mestariopinnot lisäksi hallintoyksikön tehtävä rakenne ja henkilön ominaisuudet.

Siviilitehtäväkierto. Siviilitehtävissä palvelevien perusosaaminen perustuu tehtävässä vaadittavaan tutkintoon sekä toisen työnantajan palveluksessa hankittuun työkokemukseen. Puolustusvoimat kehittää siviilitehtävien seuraajasuunnittelua ja tehtä-

väkiertoa. Esimiestehtävät ja niissä eteneminen edellyttää johtajakoulutuksen ja -kokemuksen hankkimista Puolustusvoimien eri tehtävissä. Suunnitelmallinen kokemuksen kartuttaminen toisen työnantajan palveluksessa ja paluu Puolustusvoimiin vaativampaan tehtävään on mahdollista.

Siviilitehtävien tehtävätasokuvaa hyödynnetään tehtäväsuunnittelussa ja osaamisen kehittämisessä. Periaatekuvasta näkyy tehtävän sijoittuminen puolustusvoimalliseen kokonaisuuteen. Periaatekuvan avulla pystytään kuvaamaan etenemismahdollisuuksia Puolustusvoimien siviilitehtävissä. Ammattitaidon monipuolinen karttuminen edellyttää kokemusta useista saman (syvä osaaminen) tai eri toimialan tehtävistä (laaja osaaminen). Eteneminen ylempiin tehtäviin edellyttää osaamisen kehittämistä eri hallintotasoilla ja toimialoilla sekä siirtymistä henkilöstösuunnittelun mukaisesti uusiin tehtäviin, mikä voi vaatia siirtymistä toiselle paikkakunnalle.



Kuva 9: Esimerkki siviilien tehtävistä.

Kansainväliset tehtävät. Puolustusvoimat ylläpitää ja kehittää palkatun henkilöstönsä kansainvälistä osaamista. Kansainvälinen sotilaallinen yhteistyö mahdollistaa henkilöstön ammattitaidon kehittämisen koulutuksessa, harjoituksissa, tutkimustoiminnassa, puolustusmateriaalihankinnoissa, esikuntatehtävissä ja kriisinhallintaoperaatioissa.

Kansainväliset tehtävät ovat osa henkilöstön ammattitaidon kehittämistä ja tehtäväkiertoa kaikissa henkilöstöryhmissä. Esikuntien, joukkojen ja toimialojen avaintehtävissä edellytetään tehtävänhoitajalta kokemusta kansainvälisestä toiminnasta. Erityisesti kansainvälisiä valmiusjoukkoja perustavissa joukoissa henkilöstön rekrytoinnin keskeinen peruste on yksilön halukkuus sitoutua kansainvälisiin tehtäviin. Kriisinhallintatehtävissä palvelemisen tärkeys korostuu palveluksen alkuvaiheesta lähtien.

Puolustusvoimiin kehitetään eri toimialoille kansainvälisten tehtävien nousujohteisia tehtäväpolkuja, joilla luodaan tarvittavaa osaamista ja kokemusta puolustusjärjestelmän kehittämiseksi. Puolustusvoimien henkilöstön hankkima osaaminen ja kokemus mahdollistavat sen, että Suomi voi saada merkittäviä johtotehtäviä kansainvälisissä organisaatioissa.

Kansainvälisessä palveluksessa hankittu kokemus rinnastetaan kotimaan vastaaviin tehtäviin. Vastaavasti kotimaan tehtävä, jossa työskentely tapahtuu monikansallisessa toimintaympäristössä, rinnastetaan osaamisen kehittämisen osalta ulkomaanpalvelukseen. Kansainvälisissä tehtävissä palvelleiden kokemukset ja erityisosaaminen hyödynnetään henkilön tulevissa tehtävissä. Puolustusvoimien

ylimpiin tehtäviin eteneminen ei ole mahdollista ilman kansainvälistä kokemusta.

Esimiesten ja henkilöstösuunnittelun tulee kannustaa, tukea ja mahdollistaa alaisten hakeutuminen kansainvälisiin tehtäviin.

6.4 Palkatun henkilöstön koulutus

Palkatun henkilöstön osaamisen perusta luodaan korkeatasoisella Puolustusvoimien perus- ja jatkokoulutuksella sekä puolustushaarojen ja toimialojen täydennyskoulutuksella. Sodan ja rauhan ajan suorituskyvyvaatimukset luovat perustan osaamisen kehittämiseksi. Koulutuksessa hankittu osaaminen osoitetaan tutkintoihin ja täydennyskoulutukseen sisältyvillä tiedollisilla ja taidollisilla näytöillä.

Maanpuolustuskorkeakoulu sekä puolustushaara- ja toimialakoulut muodostavat Puolustusvoimien sotilasopetuslaitosten rungon. Maanpuolustuskorkeakoulun sotatieteellisten perus- ja jatkotutkintojen asemaa kehitetään osana eurooppalaista yliopistotasoisesta koulutusta. Sotilasammattillinen opetus toimeenpannaan puolustushaara-, aselaji- ja toimialakouluissa.

Upseerin perustutkintoja ovat sotatieteiden kandidaatin ja maisterin tutkinnot. Sotatieteiden kandidaatin tutkintoon johtavilla opinnoilla luodaan riittävä osaaminen nuoren upseerin ensimmäisiä sodan ja rauhan ajan tehtäviä varten sekä edellytykset työssä oppimiselle. Opintojen aikana luodaan myös vahva yhteinen ar-

vopohja. Sotatieteiden maisteriopinnot aloitetaan pääsääntöisesti neljän vuoden kuluttua kandidaatin tutkinnon suorittamisesta.

Upseerin jatkotutkintoja ovat yleisesikuntaupseerin tutkinto ja sotatieteiden tohtorin tutkinto. Yleisesikuntaupseerin tutkinto on edellytyksenä Puolustusvoimien ylimpiin sotilastehtäviin. Sotatieteiden tohtorin tutkinto luo valmiuksia tutkimusalan, tutkimusjohtajan ja sotilasprofessorin tehtäviin. Sotatieteen tohtoriopintoihin valitaan Puolustusvoimien tarpeen mukaisesti sellaisia henkilöitä, joiden väitöskirjojen aiheet ovat sotatieteellisiä ja Puolustusvoimien lakisääteisten tehtävien kannalta hyödyllisiä.

Erikoisupseerit ja siviilihenkilöstö rekrytoidaan alansa peruskoulutuksen hankkineina. Osaamista täydennetään täydennys- ja jatkokoulutuksella, jossa hyödynnetään Puolustusvoimien koulutustarjontaa sotilasalan ja oman toimialan osaamisen hankkimiseksi. Erikoisupseereille ja siviileille mahdollistetaan hakeutuminen sotatieteellisiin jatkotutkintoihin silloin, kun tehtävä sitä edellyttää. Tarvittaessa täydennyskoulutusta voidaan hankkia Puolustusvoimien ulkopuolelta.

Opistoupseerien ja aliupseerien koulutus on sotilasammattilista täydennyskoulutusta, joka tuottaa tarvittavan osaamisen opistoupseerien toimiala- ja aliupseereiden perus-, yleis- ja mestaritason tehtäviin. Osaaminen varmistetaan koko palvelusajan kestävällä työssä oppimisella ja nousujohteisella täydennyskoulutuksella.

Täydennyskoulutuksella luodaan henkilölle valmiuksia selviytyä toimintaympäristön muutoksissa tai uudessa tehtävässä. Hallintoyksiköt kokoavat kehityskeskustelussa esiin tulevat henkilöstön täydennyskoulutustarpeet sekä asettavat ne puoltojärjestykseen ottaen huomioon henkilöstön nykyisessä tai tulevassa tehtävässä tarvitsema osaaminen.

Toimialakohtainen osaaminen varmistetaan lisäämällä toimialajohtoon roolia koulutuksen tilaajana ja osaamisvaatimusten asettajana. Toimialakohtaisen täydennyskoulutuksen laatu varmistetaan sotilasopetuslaitosten, toimialojen, puolustushaarojen ja Pääesikunnan tekemillä arvioinneilla sekä ulkopuolisilla auditoinneilla. Koulutus keskitetään toimialoittain osaamiskeskuksiin.

Henkilöstön täydennyskoulutuksessa hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan kansallista ja kansainvälistä koulutustarjontaa. Vastaavasti Puolustusvoimien omaa erityisosaamista tarjotaan muiden toimijoiden käyttöön.

Hallintoyksiköt perehdyttävät ja ohjaavat oman henkilöstönsä työssä oppimista sekä järjestävät tarvittavan täydennyskoulutuksen ja lisenssien edellyttämät näytöt.

Puolustusvoimat lisää kansainvälistä koulutusta ja koulutusyhteistyötä. Kansainvälisellä koulutuksella täydennetään

kansallista koulutusjärjestelmää niillä osa-alueilla, joissa osaamista ei ole saatavilla tai sitä ei ole tarkoituksenmukaista järjestää kotimaassa. Yhteistyön tarkoituksena on varmistaa korkeatasoinen osaaminen, säästää käytettävissä olevia resursseja sekä lisätä kansainvälistä yhteistoimintakykyä. Puolustusvoimien kansainvälisen keskuksen toimintaa kehitetään kansainvälisesti arvostettuna sotilaallisen kriisinhallintakoulutuksen osaamiskeskuksena.

Sotilasalan perus- ja jatkotutkintojen tulee tuottaa riittävät valmiudet ja varmistaa vaadittujen kielitaitovaatimusten täyttyminen koulutuksen jälkeisiin kansainvälisiin tehtäviin. Henkilöstön kielitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä kannustetaan ja tuetaan. Tarvittava tehtäväkohtainen erikoisosaaminen hankitaan operatiokohtaisella täydennyskoulutuksella sekä ohjatulla perehdyttämisellä ja suunnitelmallisella tehtävissä harjaantumisella.

6.5 Henkilöstön toimintakyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen

Hyvä fyysinen kunto vaikuttaa työssä jaksamiseen. Henkilöstön fyysistä työkykyä arvioidaan vuosittain. Seurantajärjestelmään kuuluvat säännölliset tarveperusteiset terveystarkastukset ja kyselyt sekä vuosittaiset kunto- ja kenttäkelpoisuustestit. Vuosittaisia kuntotestejä ja niiden toteuttamistapaa kehitetään. Tavoitteena on, että testit koskevat koko palkattua henkilöstöä. Testit suoritetaan vuosittain myös perus- ja jatkokoulutuksen aikana. Terveiden ja fyysisen kunnon ylläpitämisen tavoitteena on, että sotilas- ja siviilihenkilö siirtyy reserviin ja eläkkeelle toimintakykyisenä.

Sotilaiden fyysisen toimintakyvyn perusta luodaan perusopinnojen aikana. Opintoihin liittyen toimintakyky varmistetaan valintakokeilla sekä opintoihin sisältyvillä toimintakykyvaatimuksilla ja nousujohteisella liikuntakoulutuksella. Fyysisen toimintakyvyn ylläpito kattaa koko palvelusajan. Puolustusvoimien palkatun henkilöstön on oltava sijoituskelpoinen sodan ajan tehtäviin. Puolustusvoimat määrittää tehtäväkohtaiset toimintakyvyn vaatimukset, joiden toteutumista seurataan. Vaatimuksien täyttäminen tarkastellaan osana kehityskeskustelua.

Puolustusvoimat jatkaa liikunta-aktiivisuuden tukemista. Henkilöstöä kannustetaan ylläpitämään fyysistä aktiivisuutta sekä harrastamaan erityisesti kestävyystyypistä ja lihaskuntoa vahvistavaa liikuntaa. Liikunta-aktiivisuutta tuetaan fyysisen kunnon kuntokartoituksilla ja henkilökohtaisilla kunto-ohjelmilla sekä tukimuodoilla. Palkatun henkilöstön fyysistä toimintakykyä tuetaan työpaikkaliikunnalla, työ- ja vapaa-ajan liikuntatapahtumilla sekä ennaltaehkäisevällä työterveyshuollolla.

Puolustusvoimat kannustaa henkilöstöä osallistumaan sotilasurheilu- ja muihin liikuntatapahtumiin. Painopistelajeina ovat sotilasurheilulajit, jotka tukevat Puolustusvoimien koulutusta ja sotilaallista toimintakykyä. Urheilukoulun toimintaa kehitetään osana kansallista huippu-urheilujärjestelmää Puolustusvoimien valmennuskeskuksena sekä liikunnan toimialakouluna.

Psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä kehitetään huolehtimalla työhyvinvoinnista ja hyvästä työilmapiiristä. Työhyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämisessä hyödynnetään esimies- ja vuorovaikutusvalmennusta, yhteisiä tilaisuuksia, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnittelua sekä varhaisen tuen keinoja. Myös kiusaamisen ja häirinnän ehkäisystä huolehditaan. Työyhteisössä puututaan aina ja viipymättä mahdollisesti esiintyvään epäasialliseen kohteluun.

Varhaisen tuen onnistumiseksi esimiehen ja työyhteisön toiminta ovat keskeisessä asemassa. Varhaisen tuen tavoitteena on tukea työntekijän työkykyä sekä ennaltaehkäistä sairastumisia ja työkyvyttömyyttä. Työterveyshuollon kanssa toteutettavat tukitoimenpiteet tulee olla oikein mitoitettuja ja ajoitettuja sekä perustua tutkittuun tietoon. Esimiesten osaamista tuetaan työkyvyn riskitekijöiden ja riskiryhmään kuuluvien tunnistamiseksi sekä varhaisen tuen toimenpiteiden toteuttamiseksi yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.

Puolustusvoimien hyvä työilmapiiri luo vankan perustan henkilöstön **sosiaaliselle toimintakyvylle**. Puolustusvoimien työilmapiirin vahvuuksia ovat pienryhmien vahva me-henki sekä tyytyväisyys omiin työtehtäviin ja lähiesimieheen. Puolustusvoimien tavoitteena on vahvistaa hyvälle työyhteisölle ominaisia piirteitä:

- avointa ja kannustavaa vuorovaikutusta
- oman ja muiden työn arvostamista
- töiden oikeudenmukaista jakautumista
- työn sisältöön ja toteutustapoihin vaikuttamista
- työolosuhteiden ja toimintatapojen parantamista
- työssä kehittymisen mahdollisuuksia
- esimieheltä ja vertaisilta saatavaa tukea ja ohjausta.

Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on tukea henkilöä palveluksessa ja vastoinikäymisten aikana sekä vahvistaa henkilöstön **eettistä toimintakykyä** työkyvyn ylläpitämiseksi. Eettisen kasvatuksen tarkoituksena on tukea henkilöstöä persoonallisuuden, elämäkatsomuksen ja yhteisöllisen ja yksilöllisen vastuun kantamisessa. Eettistä toimintakykyä vahvistaa työyhteisön arvoperusta, esimiesten ja vertaisten osoittama esimerkki sekä eettistä toimintakykyä tukeva koulutus.

6.6 Henkilöstön kannustaminen ja ylentäminen

Palkitsemisjärjestelmän avulla motivoidaan ja sitoutetaan henkilöstöä, ylläpidetään hallintoyksiköiden kannustavaa ja myönteistä ilmapiiriä sekä viestitetään organisaation arvoista ja toimintatavoista. Palkitsemiskäytäntöjen tulee olla ehdottoman oikeudenmukaisia, yleisesti hyväksytyjä ja henkilöstön arvostamia. Puolustusvoimat selvittää mahdollisuuksia ottaa hallintoyksiköissä käyttöön henkilö- tai ryhmäkohtaiseen suoritukseen perustuvia aineellisia ja aineettomia palkitsemisen ja kannustamisen muotoja.

Puolustusvoimissa on vahva perinteisiin nojaava palkitsemisjärjestelmä. Perustan järjestelmälle luo valtiollinen kunniamerkki-järjestelmä sekä Puolustusvoimain komentajan myöntämä sotilasansiomitali. Järjestelmään kuuluvat olennaisesti myös paikalliset, kunkin joukon omiin perinteisiin perustuvat palkitsemiset.

Palkitsemisessä huomioidaan sitoutuneet ja hyviä tuloksia saavuttaneet henkilöt tai ryhmät. Pitkäkestoisesta kiitettävästä palveluksesta tai yksittäisestä poikkeuksellisen hyvästä suorituksesta annettavan tunnustuksen arvoa ja läpinäkyvyyttä lisää palkitsemisen oikea-aikaisuus.

Huomionosoitukset annetaan yleensä henkilön tai yhteisön merkkipäivinä. Huomionosoituksiin käytetään ensisijaisesti joukko-osaston omia keinoja ja välineitä, joista pienoislippu on joukon arvokkain tunnus.

Palkatun henkilöstön ylentäminen. Sotilaallista esimiesasemaa sekä sotilaan koulutusta, virka-asemaa ja tehtävää osoitetaan sotilasarvolla tai palvelusarvolla. Sotilasarvossa ylentäminen perustuu sodan ajan tarpeeseen ja rauhan ajan tehtävään.

Sotilastehtäviin määräämisen ja ylentämisen perusteina ovat muun muassa henkilön ammattitaito, osaaminen, toimintakyky, kehityskykyisyys, kokemus ja nuhteeton palvelus. Puolustusvoimien asevelvollisia siviilihenkilöitä yllennetään reservin arvoissa sodan ajan tehtävien mukaisesti edellä mainittujen kriteerien mukaisesti.

Ylimpiin sotilasarvoihin yllennetään tehtävän, osaamisen, kokemuksen, käytettävyyden ja sopivuuden perusteella. Ylimpien sotilasarvojen määrä ylläpidetään sodan ajan tarpeen mukaisena. Lähtökohtatilanteessa vuonna 2015 Puolustusvoimissa on noin 90 everstin tai kommodorin sekä noin 30 kenraalin tehtävää, joista osa on erikoisupseereja.

6.7 Henkilöstön palvelussuhteen ehdot

Henkilöstön saatavuuden ja sitoutumisen kannalta on ensiarvoista ylläpitää **kannustavat ja tasapuoliset palvelussuhteen ehdot**. Tavoitteena on, että ehdot ovat kaikissa henkilöstöryhmissä yksinkertaisia ja selkeitä, niin kotimaassa kuin kansainvälisissä tehtävissä.

Palvelussuhteen ehdoista sovitaan valtion neuvottelu- ja sopimusjärjestelmän mukaisesti valtion keskustason virka- ja työehtosopimuksilla ja Puolustusvoimien tarkentavilla virka- ja työehtosopimuksilla. Palvelussuhteen ehtojen kehittämisessä on tärkeää hyvä yhteistyö henkilöstöjärjestöjen kanssa. Palvelussuhteen ehtojen soveltamisesta määrää työnantaja työnjohto-oikeuden perusteella. Virkamiesten asemasta säädetään tarkemmin virkamieslaisissa ja -asetuksessa ja työsopimussuhteisten osalta työsopimuslaissa.

Valtiovarainministeriö vastaa koko valtiohallinnon palkkapolitiikan linjauksista, minkä perusteella puolustusministeriö ohjaa puolustushallinnon palkkauksen kehittämistä. Puolustusvoimat toimii näiden linjausten puitteissa. Valtiontalouden asettamien reunaehtojen perusteella palkkakehityksen ennakoidaan olevan maltillista lähitulevaisuudessa.

Puolustusvoimien palkkausjärjestelmien kehittämisessä kiinnitetään erityistä huomiota palkkausjärjestelmien kannustavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Tämän osalta varmistetaan, että tehtävän vaatavuuden ja henkilökohtaisen palkanosan perusteet vastaavat mahdollisimman hyvin työsuoritusta ja reagoivat vaatuvuus- ja suoritusmuutoksiin. Työsuorituksen arvioinnin pitää perustua määrätietoiseen ja tasapuoliseen esimiestyöskentelyyn.

Eryyisenä kehittämiskohteena tarkastellaan suoritusarvioinnin vaikuttavuutta henkilökohtaisen palkanosan muodostumisessa. Toimenpiteen tavoitteena on varmistaa yhdenmukaisten arviointikriteerien toteutuminen eri hallintoyksiköissä.

Palvelussuhteen ehtoja kehitettäessä otetaan huomioon Puolustusvoimien erityispiirteet, joihin kuuluvat muun muassa siirtymisvelvollisuus, päivystystehtävät, alueellisen koskemattomuuden valvonta- ja torjuntatehtävät, pitkäkestoisen harjoitustoiminnan aiheuttamat haasteet sekä kyky ja tarve reagoida lakisääteisten tehtävien toteuttamiseen myös tehdyistä suunnitelmista poiketen.

Joustavilla työaikamuodoilla ja muilla työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen tähtäävillä toimilla tuetaan henkilöstön sitoutumista ja työssä jaksamista. Puolustusvoimat jatkaa joustavien työaikamuotojen kehittämistä.

7 Lopuksi

Puolustusvoimilla on kolme lakisääteistä tehtävää: (1) Suomen sotilaallinen puolustaminen, (2) muiden viranomaisten tukeminen sekä (3) osallistuminen kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan. Puolustusvoimien on kyettävä täyttämään tehtävänsä kaikissa tilanteissa. Tehtävien hoito perustuu ammattitaitoiseen henkilöstöön ja suorituskykyisiin joukkoihin ja järjestelmiin.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian laatimisen yhteydessä koottiin Suomen suurimmista yrityksistä parhaat henkilöstöjohtamisen ja -suunnittelun käytänteet. Parhaista käytänteistä korostuivat esimiestyön ja johtamistaidon merkitys, työssä oppiminen ja aktiivinen ammattitaidon kehittäminen, työkierron hyödyntäminen sekä henkilöstön työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen.

Laaditun toimintaympäristöanalyysin ja tunnistettujen parhaiden käytänteiden perusteella Puolustusvoimien henkilöstöstrategian kehittämisen painopistealueet ovat

1. asevelvollisten ja palkatun henkilöstön harjaantuminen sodan ajan tehtävässä
2. palkatun henkilöstön työssä oppiminen ammattitaidon ja käytettävyyden parantamiseksi
3. toimialoja tukevan täydennyskoulutuksen vahvistaminen
4. tehtävä- ja seuraajasuunnittelun systemaattinen toteuttaminen
5. asevelvollisten fyysisen kunnon ylläpitäminen ja kehittäminen sekä palkatun henkilöstön työkyvyn ja palveluskelpoisuuden varmistaminen.

Yksilöllä on suuri vastuu omasta osaamisestaan ja toimintakyvystään. Yksilö vastaa

- aktiivisesta harjaantumisesta sodan ajan tehtävässä sekä osallistumisesta tehtävään liittyviin harjoituksiin
- oman ammattitaidon kehittämisestä
- käytettävyydestään eri tehtävissä
- työkyvyn, palveluskelpoisuuden ja fyysisen kunnon ylläpitämisestä
- oman työyhteisön työnteon, hengen ja johtamisen tukemisesta
- työntekoa tukevien toimenpiteiden tunnistamisesta ja käyttöönotosta.

Puolustusvoimat vastaa

- joukkojen taisteluvalmiuden kehittämisestä
- määrältään riittävien kertausharjoitusten järjestämisestä
- laadukkaasta koulutuksesta ja työssä oppimisen tukemisesta
- tehtävä- ja seuraajasuunnittelun kehittämisestä
- johtamis- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisestä
- työkyvyn, palveluskelpoisuuden ja fyysisen kunnon ylläpitämisestä
- jatkuvan parantamisen periaatteen noudattamisesta.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategian kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa yksilöllä ja esimiehillä on ratkaiseva asema. Jokaisen panos tarvitaan, jotta Puolustusvoimat täyttää yhteiskunnan meille asettaman turvallisuustehtävän.

Liite 1 Keskeisimmät kehittämistoimenpiteet

Henkilöstöstrategian kehittämistoimenpiteet suunnitellaan osaksi Puolustusvoimien toiminta-suunnitelmaa, ja ne toimeenpannaan toiminnan ja resurssien suunnitteluprosessissa. Kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan Puolustusvoimien vuosiraporteissa ja henkilöstötilinpäätöksissä.

1 Henkilöstön määrä ja rakenne

Ylläpidetään varusmiespalveluksen suorittaneiden ja sijoituskelpoisten määrä mahdollisimman korkeana

- varmistamalla kutsuntajärjestelmän toimivuus
- tarkistamalla Terveystarkastusohje
- ohjeistamalla kutsuntalääkärit
- toimeenpanemalla varusmieskoulutus laadukkaasti.

Ylläpidetään palkatun henkilöstön määrä ja rakenne vastaamaan kustannustehokkaasti sodan ja rauhan ajan vaatimuksia

- kehittämällä henkilöstörakennetta ja tehtäväkoonpanoa uusien suorituskykyjen rakentamiseksi
- kohdentamalla uudet tehtävät olemassa olevista tehtävistä luopumalla
- muuttamalla opistoupseereilta vapautuvia tehtäviä sotilas- ja siviilitehtäviksi tarpeen mukaisesti
- varmistamalla, että tehtävä rakenne vastaa hallintoyksiköille asetettuja tehtäviä
- tarkastamalla sotilasarvorakenteen ja ylennyskierron yhteensopivuus tehtäväkoonpanon ja tehtävien vaatuuksien kanssa.

2 Henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen

- Ylläpidetään Puolustusvoimien hyvä työnantajakuva ja hyödynnetään monipuoliset rekrytointimahdollisuudet.
- Varmistetaan Puolustusvoimien tarvitsema osaamisen ja henkilöstön ammattitaidon kehittyminen suunnitelmallisella tehtäväkierrolla
 - laajentamalla tehtävä- ja seuraajasuunnittelua koskemaan kaikkia henkilöstöryhmiä ja kansainvälisiä tehtäviä
 - kehittämällä kehityskeskustelusovellusta siten, että henkilöstön tehtävähalukkuudet ja koulutustarpeet ovat systemaattisemmin hyödynnettävissä henkilöstö- ja koulutussuunnittelussa

- pidentämällä upseerien tehtäväkiertoa siten, että alle kahden vuoden välein tapahtuvia siirtoja ei tehdä kuin poikkeustapauksissa (pl. kansainväliset tehtävät)
- liittämällä toimiala- ja aselajiosaamisen kehittäminen osaksi tehtävä- ja seuraajasuunnittelua.
- Jatketaan joustavien työaikamuotojen ja niitä tukevien tietojärjestelmien kehittämistä sekä arvioidaan etätöiden mahdollisuudet ja vaikutukset.
- Kehitetään kannustin- ja palkitsemisjärjestelmää sekä tutkitaan mahdollisuutta luoda palkkausjärjestelmästä irrallinen suorituksesta palkitseminen.
- Selvitetään muutto- ja siirtokorvausten sisältöä ja kestoja sekä perheestään erillään asuvan henkilöstön tukimuotoja.

3 Osaaminen ja toimintakyky

3.1 Asevelvollisten osaaminen

- Varmistetaan sodan ajan henkilöstön osaaminen nykyistä ja jatkosijoitusta vastaaviin tehtäviin
 - kouluttamalla vuosittain vähintään 8 prosenttia sodan ajan joukoista
 - kohdentamalla perusyksiköihin riittävä henkilöstö.
- Selvitetään keinot ja mahdollisuudet sodan ajan joukkojen ja reserviläisten valmiuden kehittämiseksi.
- Kehitetään kertausharjoituskoulutusta, vapaaehtoista maanpuolustuskoulutusta ja reserviläisten omatoimista osaamisen ja toimintakyvyn kehittämistä laaditun suunnitelman mukaisesti.
- Kohdennetaan asevelvollisten koulutukseen riittävät koulutusampumatarvikkeet ja koulutusvälineet.
- Kehitetään oppimisympäristöjä ja opiskelumenetelmiä
 - ylläpitämällä ja kehittämällä tarvittavat harjoitus- ja ampuma-alueet
 - hankkimalla kaksipuolisen taistelun simulaattorit
 - hankkimalla virtuaalioppimisympäristöt joukko-osastoihin ja sotilasopetuslaitoksiksi
 - kehittämällä avointa oppimisympäristöä ja sen käyttöä koulutuksessa ja työssä oppimisessa
 - saattamalla loppuun kuva- ja mediapankki -hanke
 - laatimalla Parhaiden käytäntöjen opas (Lessons Learned)
 - laatimalla Kouluttajan opas.
- Otetaan käyttöön asevelvollisten sähköisen asioinnin palveluja.

- Hyödynnetään varusmiesten osaaminen erityistehtävissä (mm. kyber).
- Kehitetään varusmieskoulutuksen hyväksilukemista opinnoissa ja työelämässä.

3.2 Palkatun henkilöstön osaaminen

- Kehitetään henkilöstön osaamista siten, että jokainen harjaantuu vuosittain omassa sodan ajan tehtävässä.
- Kehitetään henkilöstön työssä oppimista
 - laatimalla ohjeet työntekijälle ja esimiehille oman ja alaisten ammattitaidon kehittämiseksi
 - arvioimalla henkilön työssä oppiminen kehityskeskustelussa asetettujen henkilökohtaisten työhön liittyvien osaamisen ja toimintakyvyn kehittämistavoitteiden perusteella
 - hyödyntämällä työ- ja tehtäväkiertoa työyhteisön sisällä henkilöstön ammattitaidon vahvistamiseksi
 - tukemalla henkilöstön osaamisen kehittämistä suunnitelmallisella virkamiesvaihdolla
 - kehittämällä henkilöstön osaamista johtaa ja toimeenpanna tehokkaasti projekteja, suunnittelutilaisuuksia ja kokouksia sekä laatimalla ohjeet tiimityöstä, alaitaidoista ja työryhmän johtamisesta.
- Varmistetaan toimialakohtaisen täydennyskoulutuksen toteutuminen ja ohjataan sitä laatuvaatimuksilla ja arvioinneilla.
- Varmistetaan sotatieteellisten perus- ja jatkotutkintojen yhteensopivuus eurooppalaiseen koulutusjärjestelmään.

3.3 Toimintakyky

- Kehitetään henkilöstön fyysistä toimintakykyä
 - määrittämällä sodan ja rauhan ajan tehtäväkohtaiset toimintakykyvaatimukset
 - kehittämällä fyysisen toimintakyvyn ja kenttäkelpoisuuden testejä
 - selvittämällä fyysisten testien aikainen vakuutusurva
 - vahvistamalla palkatun henkilöstön viikkoliikuntamahdollisuutta suoritetun testin perusteella
 - laajentamalla henkilökohtainen kunto-ohjelma palkatun henkilöstön ja reservin koulutukseen sekä kriisinhallintatehtäviin ja sopimussotilaisiin

- täydentämällä varusmiesten liikuntavälineitä ja varustusta
- kehittämällä liikuntapaikkoja laaditun kehittämissuunnitelman mukaisesti.

- Kehitetään henkilöstön psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä
 - kehittämällä taistelustressin tunnistamisen ja hallinnan koulutusta
 - kehittämällä henkilöstön työhyvinvointia
 - selvittämällä henkilöstön työnohjauksen tarve ja laatimalla toimintatapaomalli henkilöstön työkyvyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä
 - kehittämällä palvelukseen määrättyjen, varusmiesten ja kriisinhallintatehtävissä palvelevien psykososiaalista verkkopalvelua
 - varmistamalla Rauhanturvaajaliiton vertaistuen jatkuminen, kehittämällä kriisinhallintahenkilöstön tukijärjestelmää ja laatimalla Veteraaniohjelman toimenpiteitä ohjaava normi.
- Kehitetään asevelvollisten sosiaalitaloudellista asemaa
 - tukemalla päivärahan korottamista elinkustannusten nousua vastaavasti
 - edistämällä varusmiesten matkustamista yhdellä matkakortilla kaikissa julkisissa liikennevälineissä
 - edistämällä yksin asuvien asevelvollisten taloudellisen tilanteen parantamista
 - kehittämällä varusmiesoimikuntatyötä sekä yksilöiden tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta.
- Kehitetään henkilöstön eettistä toimintakykyä
 - laatimalla eettisen toimintakyvyn koulutusmateriaalia
 - varmistamalla sodan oikeussääntöjen laadukas opetus
 - varmistamalla kirkollisen työn perustehtävien toteutus ja uskonnonvapauden toteutuminen
 - arvioimalla monimuotoisuuden vaikutukset Puolustusvoimien koulutuksessa ja muussa toiminnassa.
- Kehitetään työ- ja palvelusturvallisuusmyönteistä kulttuuria
 - ottamalla käyttöön työ- ja palveluturvallisuuden toimintamalli ja sitä tukeva PVSAP-sovellus kaikissa hallintoyksiköissä
 - kehittämällä työkyvyn tukiohjelman toteutusta hallintoyksiköissä.

4 Johtaminen ja vuorovaikutustaidot

Kehitetään palkatun henkilöstön johtamistaitoja

- laatimalla sodan ja rauhan ajan johtamistaidon oppaat sekä ohje muutosjohtamisesta
- hyödyntämällä johtajaprofiilia, kehittämissuunnitelmia ja palautejärjestelmää johtajana kehittymisen tukena
- parantamalla kompetenssiarvioinnin käytettävyyttä henkilöstösuunnittelun ja henkilökohtaisen kehittämisen työvälineenä.

Kehitetään palkatun henkilöstön vuorovaikutustaitoja

- laatimalla vuorovaikutustaitojen koulutusmateriaalia
- arvioimalla esimiesten vuorovaikutustaitoja osana kehityskeskustelua.

5 Työskentely- ja toimintatapojen kehittäminen

- Otetaan käyttöön uusimuotoinen palvelutoiminta, toiminnanohjaus ja prosessiohjaus.
- Kehitetään itsepalvelumallia siten, että henkilöä koskeviin toimenpiteisiin kuluu mahdollisimman vähän aikaa.
- Selvitetään mahdollisuuksia yksinkertaistaa eri järjestelmien käyttöä ja parantaa tietojärjestelmien toiminnallisuutta.
- Varmistetaan esimiesten ja työntekijöiden hallinnollinen osaaminen toimialakohtaisella täydennyskoulutuksella sekä laaditaan tarvittavat käyttöohjeet ja koulutus esimiestyön tueksi.
- Hyödynnetään olemassa olevaa palautejärjestelmää työskentely- ja toimintatapojen kehittämiseksi
 - kehittämällä kehityskeskustelua ja organisaation itsearviointimenettelyä
 - kehittämällä työilmapiiirikyselyä organisaation kehittämisen työvälineenä
 - kokoamalla vuosittain hallinto- ja tulosyksiköiden parantamissuunnitelmista puolustusvoimallisesti ratkaistavat työntekoa haittaavat tekijät jatkokehittämisen perustaksi.
- Tavoitellaan kaikessa toiminnassa ja kehitystyössä selkeitä, yksinkertaisia ja toimintavarmoja ratkaisuja.

Liite 2 Henkilöstöstrategian keskeiset käsitteet

Ammattitaito

Ammattitaito on kykyä ja taitoa tehdä tehtävässä vaadittavat asiat. Ammattitaito muodostuu henkilön työtehtävään liittyvästä osaamisesta ja kokemuksesta.

Ammattitaidon kehittäminen

Puolustusvoimissa ammattitaidon kehittäminen on henkilön osaamisen kehittämistä nykyisessä sodan ja rauhan ajan tehtävässä sekä suunnittelussa tulevassa tehtävässä. Henkilön ammattitaito luodaan laadukkaalla peruskoulutuksella, työtilanteissa ja työtehtävissä oppimalla, esimiehiltä, vertaisilta ja alaisilta oppimalla sekä täydennyskoulutuksella.

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan **henkilöstövoimavarojen johtamista**. Henkilöstöjohtaminen on kokonaisuus, joka sisältää päämäärien ja tavoitteiden asettamisen, perusteiden ja suunnitelmien laatimisen johtamisen, henkilöstövoimavarojen tuottavuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden seurannan ja arvioinnin sekä henkilöstövoimavarojen käytön kehittämisen. Henkilöstöjohtamisella suunnitellaan ja johdetaan henkilöstön tehokasta ja kustannustietoista käyttöä, tulevien henkilötarpeiden arviointia ja ennakkointia, henkilöstön saatavuuden ja sitoutumisen varmistamista, henkilöstön työmotivaation ja työyhteisöjen hyvän hengen ylläpitämistä sekä päätehtävän mukaisen osaamisen ja toimintakyvyn kehittämistä.

Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinnolla tarkoitetaan **henkilöstövoimavarojen hallintaa**. Puolustusvoimien henkilöstöhallinto on henkilöstön virka- ja tehtävänimikkeitä, palvelussuhteen ehtoja, tehtävä- ja seuraajasuunnittelua, virkaan nimittämisiä, tehtävään määräyksiä, palkitsemisia ja ylennyksiä koskevien suunnitelmien laatimista ja toimeenpanoa. Lisäksi se on esimies- ja työnantajavirkamiestehtäviin kuuluvien virkamiesoikeudellisten ja kurinpidollisten toimenpiteiden toteuttamista ja päätösten tekemistä.

Henkilöstökokoonpano (HKP)

Henkilöstökokoonpano kertoo organisaatiossa olevien virkojen määrän. Pääesikunnan henkilöstöosasto valmistelee tarvittavat esitykset virkojen perustamisesta ja lakkauttamisesta toimivaltaiselle viranomaiselle.

Henkilöstörakenne

Henkilöstörakenne määrittää tehtävien määrän henkilöstöryhmittäin tehtäväkokoonpanon mukaisessa organisaatiossa.

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 tehtäväkokoonpanon mukaisten 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.

Henkilöstövoimavarat

Henkilöstövoimavaroilla tarkoitetaan henkilöstön määrän, henkilöstökustannusten, henkilöstöön tehtyjen investointien ja saavutetun osaamisen muodostamaa kokonaisuutta.

Kenttäkelpoisuus

Kenttäkelpoisuus tarkoittaa yksilön fyysistä ja henkistä kuntoa sekä ampumataitoa ja taitoa liikkua kaikissa taistelukentän oloissa tehtävän mukaisesti varustettuna eri vuoden ja vuorokauden aikoina. Sotilaan henkinen kunto ilmenee sitkeytenä, peräänantamattomuutena, rohkeutena ja voitontahtona. Sotilashenkilöstön kenttäkelpoisuus arvioidaan säännöllisesti testien ja tarveperusteisesti terveystarkastusten perusteella.

Osaaminen

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

Sotilasalan tutkinnot

Sotilasalan perustutkintoja ovat sotatieteiden kandidaatin ja maisterin tutkinnot. Sotilasalan jatkotutkintoja ovat yleisesikuntaupseerin tutkinto ja sotatieteiden tohtorin tutkinto.

Sotilasalan täydennyskoulutus

Puolustusvoimien eri tehtävätasojen, puolustushaarojen ja toimialojen erityisosaaminen varmistetaan täydennyskoulutuksella. Täydennyskoulutus tähtää ammatillisen osaamisen, työtehtävän ja työelämän käytäntöjen parantamiseen. Täydennyskoulutus ja-kautuu tehtävätasokohtaiseen, puolustushaarakohtaiseen ja toimialakohtaiseen täydennyskoulutukseen. Täydennyskoulutukseen kuuluu myös ohjattu työssä oppiminen sekä mahdollisesti Puolustusvoimien ulkopuolella hankittu ei-tutkintoon johtava koulutus.

Tehtäväkoonpano (TKP)

Tehtäväkoonpanossa määritetään organisaation käytössä olevat tehtävät joukolle annettujen tehtävien suorittamiseksi. Tehtäväkoonpano sisältää kyseisiin tehtäviin suunnitellut henkilöstöryhmät. Ylempi organisaatiotaso hyväksyy alaistensa tehtäväkoonpanon. Henkilöstön käyttöä, rekrytointia ja henkilöstömenoja ohjataan tehtäväkoonpanon ja kertyvien henkilötyövuosien perusteella.

Toimintakyky

Toimintakyky on fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja eettistä valmiutta tehdä ja toimia tilanteen, päämäärien, tavoitteiden ja olosuhteiden edellyttämällä tavalla.

Työkyky

Työkyky on henkilön työhön liittyvää toimintakykyä, minkä avulla henkilö selviytyy työn fyysisistä, henkisistä, sosiaalisista ja eettisistä vaatimuksista ylikuormittumatta.

Työssä oppiminen

Työssä oppimisella tarkoitetaan työntekijän tarvitseman ammattitaidon kehittämiseen tähtäävää työn yhteydessä tapahtuvaa oppimista. Työssä oppiminen ei ole sidoksissa tiettyyn koulutukseen, koulutustasoon, henkilöstöryhmään tai pätevyYTEEN. Työssä oppimista voidaan käyttää kaikkien henkilöstöryhmien ammattitaidon kehittämisessä.

