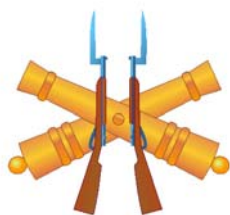


**PUOLUSTUSHALLINNON  
HENKILÖSTÖPOLIITTINEN  
OHJELMA**

**2005**



**PUOLUSTUSMINISTERIÖ  
RESURSSIPOLIITTINEN OSASTO  
2005**

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN MUUTOKSIIN VARAUTUMINEN PUOLUSTUSHALLINNOSSA</b>	<b>1</b>
1.1 Yleistä	1
1.2 Kansainvälistymisen ja valtiotalouden puolustushallinnolle asettamat reunaehdot	2
1.3 Valtioneuvoston selonteon sotilaallisen puolustuksen kehittämislinjaukset	2
1.4 Väestön ikärakenteen ja työvoiman saatavuuden muutokset	3
1.5 Tietoyhteiskunta ja työprosessien kehittyminen	3
1.6. Työelämän rakenteiden muutokset ja niiden vaikutukset työoloihin	4
<b>2. HYVÄN TYÖNANTAJAN MENETTELYTAVAT PUOLUSTUSHALLINNOSSA</b>	<b>4</b>
2.1 Yleiset lähtökohdat	4
2.2 Hyvän työnantajan eettinen arvoperusta	4
2.3 Vaatimukset johtamiselle ja osaamisen kehittämiseksi	5
2.4 Vaatimukset työyhteisölle, työhyvinvointi ja työsuojelu	7
2.5 Henkilöstöpoliittiset menettelytavat puolustushallinnon organisaatiomuutos- tai alueellistamistilanteissa ja kumppanuushankkeissa	8
2.6 Tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvät vaatimukset puolustushallinnolle	9
2.7 Palkkapolitiikan toteuttaminen	10
<b>3 PUOLUSTUSHALLINNON HENKILÖSTÖRAKENTEEN KEHITTÄMISLINJAUKSET</b>	<b>10</b>
3.1. Puolustushallinnon henkilöstörakenteen kehittämisen perusteet	10
3.2. Puolustusvoimien henkilöstörakenne	11
3.3. Puolustushallinnon rakennuslaitoksen henkilöstörakenteen kehittäminen	12
3.4. Puolustusministeriön henkilöstörakenteen kehittäminen	13

# 1. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA SEN MUUTOKSIIN VARAUTUMINEN PUOLUSTUSHALLINNOSSA

## 1.1. Yleistä

*Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka* turvaa puolustushallinnolle ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön, joka hallinnonalalle annetut resurssit huomioon ottaen on laadultaan ja määrältään riittävä sodan ja rauhan ajan tarpeisiin. Henkilöstön on täytettävä myös kasvavat osaamisen ja kansainvälistymisen vaatimukset. Henkilöstön määrän, rahallisen arvon ja osaamisen kokonaisuutta kutsutaan *henkilöstövoimavaraksi*. Osa hallinnonalan henkilöstövoimavaroja ovat myös asevelvolliset. Tämä ohjelma koskee kuitenkin vain hallinnonalan palkattua henkilöstöä.

*Henkilöstöpolitiikkaan* kuuluvat toimintalinjat ja periaatteet koskien erityisesti henkilöstön asemaa, valintaa, johtamista ja kehittämistä, palkitsemisen tavoitteita, työolojen järjestämistä sekä henkilöstövoimavarojen käyttämistä. Näiden toimintalinjojen ja periaatteiden toteuttamista kutsutaan *henkilöstöjohtamiseksi*.

*Puolustushallinnon henkilöstöpoliittisella ohjelmalla* vahvistetaan puolustushallinnon virastojen yhteistä arvoperustaa ja toimintakulttuuria sekä asetetaan hallinnonalan yhteiset henkilöstöpoliittiset toimintalinjat ja periaatteet. Ohjelman mukaisten linjausten toteuttamisella on merkittävä vaikutus puolustushallinnon kilpailukyvyille työnantajana ja siten myös koko hallinnonalan toimintakyvyille. Puolustusministeriö seuraa ohjelman ja kehittämistavoitteiden toteutumista. Ohjelman vaikuttavuutta lisätään tarkastelemalla vuosittain ohjelman ajankäyttöä henkilöstövoimavarojen keskipitkää ja pitkänajan suunnittelua ajatellen.

*Valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaan* ovat vaikuttaneet useat suuret muutokset viimeisen vuosikymmenen aikana, jotka ovat asettaneet puolustushallinnon työnantajana uusien haasteiden eteen<sup>1</sup>. Keskeisimpiä muutoksia ovat olleet kansainvälistymisen korostuminen ja Suomen kansainvälisen aseman muutos, valtiontalouden sopeuttaminen uusiin aikaisempaa tiukempiin reunaehtoihin sekä hallinnon rakenteiden, johtamisjärjestelmien ja toimintatapojen uudistaminen.

*Puolustushallinnon henkilöstöpoliittisen ohjelman lähtökohta* on hallinnonalan laajan ja moninaisen tehtäväkentän hyvä hoitaminen em. muuttuvissa olosuhteissa.

### **Vastuut työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan osalta**

*Valtioneuvoston antaman periaatepäätöksen valtion henkilöstöpolitiikan linjasta* mukaisesti ministeriöt vastaavat henkilöstöpolitiikan toteutuksen ohjauksesta hallinnonalallaan ja valtiovarainministeriö (Valtion työmarkkinalaitos) valtion yhteisen henkilöstöpolitiikan valmistelusta ja valtion keskustason työnantajatoiminnasta. Ministeriöillä on hallinnonalaansa osalta ohjaava ja koordinoiva vastuu henkilöstövoimavarojen mitoittamisesta, muun muassa rahoituksen osoittaminen tulosohjausprosessissa, henkilöstöpoliittisten tavoitteiden sisällyttäminen tulosohjaukseen ja TTS-prosessiin sekä hallinnonalan toimintayksiköiden henkilöstöpolitiikan arviointi ja seuranta. Valtioneuvosto huolehtii toimintayksiköiden pitkän aikavälin toimintaedellytyksistä osana budjettipolitiikkaa.

*Puolustusministeriö* vastaa puolustushallinnon henkilöstöpolitiikan ja työnantajatoiminnasta määrittämällä hallinnonalan resurssipuitteet sekä yleiset toimintaperiaatteet ja -linjaukset. Hallinnonalaan neuvotteluviranomaisena puolustusministeriö toteuttaa työnantajapolitiikkaa ja vastaa osaltaan hallinnonalan työrauhasta. Ensisijainen vastuu puolustushallinnon henkilöstöstä on kullakin puolustushallinnon virastolla itsellään. Puolustushallinnon henkilöstö-, työnantaja- ja palkkapolitiikan toteuttaminen edellyttää toimivia henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä sekä henkilöstövoimavarojen tilaa kuvaavia mittareita.

<sup>1</sup> ”Työnantajapolitiikka” käsittää tässä ohjelmassa työnantajaedustajien työmarkkinaneuvottelun ja sopimustoiminnan kautta tapahtuvan palvelussuhteen ehtoihin vaikuttamisen lisäksi työnantajan tahdonmuodostuksen henkilöstöpolitiikkaa ja työrauhanylläpitoa koskevissa asioissa.

## 1.2. Kansainvälistymisen ja valtioalouden puolustushallinnolle asettamat reunaehdot

Suomen liittyminen Euroopan talous- ja rahaliittoon ja yhteisvaluuttaan on muuttanut toimintaympäristöä. Suomen kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja sitä tukevat veroratkaisut asettavat julkiselle hallinnolle kasvavia tehokkuusvaatimuksia.

Toimintaympäristön globaali muutos ja hallinnon uudet tehtävät ja palvelut korostavat sitä, että hyvin toimiva ja tehokas julkinen sektori on entistä tärkeämpi kansantalouden kestävyydelle ja koko yhteiskunnalle.

Muutoinkin valtion tulee työnantajana aktiivisesti valmistautua väestö- ja ikärakenteen muutokseen sekä kansainväliseen verokilpailuun tällä ja seuraavalla vuosikymmenellä. Kansantalouden kehitysnusteiden perusteella tällä vuosikymmenellä ei voida odottaa keskimääräistä parempaa talouskasvua lisäämään valtion rahoitusresursseja.

Vuoden 2004 valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko (VNS 6/2004) edellyttää keskittymistä ydintoimintoihin, puolustusvoimien rakennemuutoksen jatkamista sopeuttamalla johtamis- ja hallintojärjestelmä turvallisuusympäristön muutoksia, sodan ajan tarpeita ja määräraharesursseja vastaavaksi. Selonteko edellyttää määrärahojen mitoittamista vuosien 2005-2008 menokehyksien mukaisesti ja tason säilyttämistä vuosina 2009-2012. Koska puolustusvoimien rakenteelliset rationalisointitoimenpiteet alkavat vaikuttaa vasta vuodesta 2008 lähtien, selonteko edellyttää, että puolustusvoimien toimintamenojen kasvupaineita vuosina 2005-2007 vähennetään puolustushallinnon sisäisillä toimenpiteillä toiminto- ja painopisteyttämällä sekä rakennemuutosta jatkamalla. Selonteon mukaan vuosina 2008-2012 on rakenteellisilla toimenpiteillä tavoitteena saattaa toimintamenot vuoden 2004 tasolle keskimäärin 50 miljoonan euron vuotuisin säästöin kohdennettaviksi kehittämishankkeisiin.<sup>2</sup>

Edellä kuvatut taloudelliset reunaehdot ja kasvavat tuottavuusvaatimukset edellyttävät tiukkaa resurssipolitiikkaa hallinnonalan henkilöstövoimavaroja kehitettäessä selonteon edellyttämien pysyvien säästöjen aikaansaamiseksi puolustusvoimien toimintamenoista. Puolustusvoimien sodan ajan vahvuuden pieneneminen, rauhanajan johtamis- ja hallintojärjestelmän uudistaminen ja kumppanuuteen perustuvat toimintatapamallit luovat puitteet ydintoimintojen henkilöstöjärjestelmien kehittämiselle ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen varmistamiseksi. Puolustushallinnon henkilöstöjärjestelmä onkin suunniteltava mahdollisimman kustannustehokkaaksi.

## 1.3. Valtioneuvoston selonteon sotilaallisen puolustuksen kehittämislinjaukset

Valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisessa selonteossa VNS 6/2004 on tarkasteltu perusteellisesti sotilaalliseen puolustukseen vaikuttavaa toimintaympäristön muutosta. Tältä perustalta selonteossa on osoitettu mm. sotilaallisen puolustuksen kehittämis- ja voimavaratarpeet sekä puolustusvoimien tarkistetut tehtävät. Selonteon perusteella sotilaallista puolustusta kehitetään erityisesti seuraavasti<sup>3</sup>:

Suomi kehittää puolustuskykyään sotilaallisesti liittoutumattomana maana turvallisuusympäristönsä, erityisesti pohjoiseen Eurooppaan vaikuttavia muutoksia seuraten. Suomen kansainvälistä kriisinhallintakykyä kehitetään ottamalla huomioon EU:n joukkotarpeet, Naton rauhankumppanuuden suunnittelu- ja arviointiprosessin asettamat suoritevaatimukset sekä pohjoismainen kriisinhallintayhteistyö.

Suomen kansallinen uskottava puolustuskyky mitoitetaan siten, että koko maata puolustetaan, mitä varten lähtökohtina ovat yleinen asevelvollisuus ja alueellinen puolustusjärjestelmä. Puolustusjärjestelmän kehittäminen edellyttää keskittymistä ydintoimintoihin ja puolustusvoimien

<sup>2</sup> Valtioneuvoston selonteko VNS 6/2004 ”Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2004” s. 85 – 86 ja 126 – 127.

<sup>3</sup> Valtioneuvoston selonteko VNS 6/2004 s. 5 – 9.

rakennemuutoksen jatkamista. Puolustusvoimien johtamis- ja hallintojärjestelmä sopeutetaan vastaamaan turvallisuusympäristön muutoksia ja niiden perusteella tehtyjä päätöksiä sodan ajan joukkomäärien pienentämisestä. Sodan ajan joukot jaetaan alueellisiin ja operatiivisiin joukkoihin. Alueellisten joukkojen vahvuus on noin 250 000 ja operatiivisten joukkojen noin 100 000 sotilasta. Vapaaehtoista maanpuolustusta ja sotilaallista kriisinhallintaa kehitetään.

#### 1.4. Väestön ikärakenteen ja työvoiman saatavuuden muutokset

Väestön ikärakenne muuttuu Suomessa lähitulevaisuudessa pysyvästi toisenlaiseksi. Ikääntyneiden määrä lisääntyy lähivuosina. Odotettavissa oleva elinikä pitenee ja syntyvyys alenee. Lasten ja nuorten määrä vähenee, työikäinen väestö supistuu ja ikääntyneiden määrä kasvaa. Suomen väkiluku kääntyy laskuun 2020-luvun alussa.

Elatussuhde ja huoltosuhde alkavat heikentyä vuoden 2010 taitteessa kehittyen alueellisesti epätasaisesti<sup>4</sup>. Koska työttömyys on laajaa ja työelämästä poistutaan varhain, työvoima alkoi supistua tosiasiasa jo vuonna 2004.

Työmarkkinoilla tulevina vuosikymmeninä on sopeuduttava siihen, että työvoima vähenee ja muuttuu ikäprofiililtaan. Korkea työttömyysaste ja varhainen eläkkeelle siirtyminen voimistavat edellä kuvatun demografisen muutoksen vaikutuksia entisestään.

Työvoiman poistuma ja siitä aiheutuvat haasteet vaihtelevat aloittain ja alueittain. Alueellisesti työvoiman saatavuus on erityisesti ongelma keskusten ulkopuolisilla alueilla, joilla työvoiman tarjonnan niukkuus johtaa elinkeinotoiminnan pohjan kaventumiseen. Toisaalta monilta aloilta ja työvoiman ulkopuolelta vapautunee uudelleen koulutettavaa työvoimareserviä.

Valtion henkilöstön vaihtuvuus kasvaa ikärakenteen vuoksi. Arvioiden mukaan 2000-luvulla vuoteen 2011 mennessä henkilöstöstä poistuu lähes 50 %. Vastaava kehityssuunta koskee myös puolustushallintoa. Kilpailu työvoimasta kiristyy ja poistuvan henkilöstön tilalle on kyettävä rekrytoimaan uutta henkilöstöä. Ikääntyvillä työmarkkinoilla kilpailu käydään olosuhteissa, joissa nuorten työhön ja yleensä elämään kohdistamat arvostukset painottunevat eri tavoin kuin heidän vanhempiansa.

#### 1.5. Tietoyhteiskunta ja työprosessien kehittyminen

Tietoyhteiskunta edellyttää uudenlaista johtamiskulttuuria ja organisaatioiden uudistamista. Uusi teknologia ja työprosessien kehittyminen vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen. Etenkin informaatioteknologia lisää välineitä ja tarjoaa mahdollisuuksia verkostotyöskentelyyn ja uudentyyppisten organisaatio- ja toimintaprosessien käyttöön.

Uusi teknologia mahdollistaa usein laajojenkin työprosessien uudelleenorganisoinnin. Suuretkaan panostukset teknologian kehittämiseen tai koulutukseen eivät paranna tuottavuutta ellei toimintatapoja samalla muuteta. Johtamismenetelmillä, tuotannon organisointitavalla, johdon ja henkilöstön yhteistoiminnalla ja työympäristöllä on puolustushallinnossa tärkeä merkitys teknologian ja henkilöstön osaamisen hyödyntämiselle.

Puolustushallinnon toimintakulttuuria kehitetään oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti. Yksilötasolla tuetaan oppimista ja itseohjautuvuutta yhdistäen puolustusvoimien tarve sekä yksilön halu ja kyky oppia. Henkilöstön on myös omaehtoisesti kehitettävä osaamistaan tietoyhteiskunnan edellyttämällä tavalla.

Puolustushallinnossa johtamishaasteina korostuvat erityisesti edellytysten luominen oppimiselle ja innovaatioille, tiimityöskentely, joustavien työtapojen ja verkostojen hyödyntäminen sekä kaikkiin näihin liittyvien ihmisten johtaminen. Puolustushallinnon organisaatioiden tietoon ja

<sup>4</sup> Elatussuhde = työelämän ulkopuolella olevien henkilöiden määrä yhtä työllistä kohti.

Huoltosuhde = 65 vuotta täyttäneiden määrän suhde työikäisten (15 - 64 vuotiaiden) määrään.

tietämykseen, osaamiseen ja niiden johtamiseen panostaminen vaikuttaa myönteisesti myös työnantajakuvaan ja kilpailukykyyn, erityisesti kilpailtaessa korkeasti koulutetusta työvoimasta.

## 1.6. Työelämän rakenteiden muutokset ja niiden vaikutukset työoloihin

Puolustushallinnon rakennemuutokset, valtiovallan alueellistamishankkeet, informaatioteknologian kehitys, globalisaation vaikutukset yhteiskuntaan sekä sopeutumisen ja joustavuuden vaatimukset luovat paineita jatkuvaan muutokseen sekä organisaatioiden että yksilöiden kehittämiseen. Joustavuuden vaatimusta toteutetaan niin organisaatiomuutosten ja kumppanuuteen perustuvien toimintatapamallien kuin työaikajärjestelyjen ja työtehtävien kehittämisen avulla. Kaikki nämä seikat liittyvät läheisesti työoloihin ja hyvinvointiin työssä. Näiden muutosten hallinnalla on merkitystä myös puolustushallinnon kilpailukyvyille työnantajana.

Tulosohjausjärjestelmää kehitetään ja täydennetään organisaatioissa muun muassa henkilöstön osaamiseen ja uudistumiseen liittyvillä tavoitteilla ja tunnusluvuilla.

Tiimityöskentely lisääntyy vaatien perinteiseen hallintokulttuuriin nähden uusia yhteistyötaitoja. Useammat työt edellyttävät jatkuvaa uuden oppimista, kokonaisuuksien ymmärtämistä ja kykyä joustavaan vuorovaikutukseen. Liikkuva työ ja monesta paikasta tapahtuva työskentely lisääntyy. Työaikakäytännöt ovat myös monipuolistumassa ja erilaistumassa.

Verkottuminen tarjoaa mahdollisuuksia löytää uusia, yhteistyöhön perustuvia toimintamalleja keskitetyn sektorijohtamisen sijaan ja rinnalle tarkastelemalla hallinnon rakenteita sekä eri tasojen välistä työnjakoa. Verkottumisessa johtaminen, työnteko ja tuotanto perustuvat pitkäkestoiseen yhteistyöhön. Menestyksellinen verkottuminen asettaa vaatimuksia verkostosuhteen hallinnalle laadun, kustannusten ja toiminnan häiriöttömyyden takaamiseksi. Vuorovaikutus yksityisen sektorin kanssa mahdollisesti lisääntyy, mikä merkitsee uusien mallien omaksumista ja soveltamista mm. voimavarojen johtamisessa, tuloksellisuuden seurannassa ja asiakaslähtöisyydessä. Yhteistyösuhteet ulkopuolisiin tahoihin edellyttävät, että hankintamenettelyjä ja kaupallisia menettelytapoja koskevien sääntöjen ja käytäntöjen soveltamistilanteet tunnistetaan jo selvitysvaiheessa.

## 2. HYVÄN TYÖNANTAJAN MENETTELYTAVAT PUOLUSTUSHALLINNOSSA

### 2.1. Yleiset lähtökohdat

Valtioneuvoston valtion henkilöstöpolitiikan linjasta antaman periaatepäätöksen mukaisesti onnistuakseen pätevän työvoiman saannissa ja palveluksessa pysyttämisessä puolustushallinnon tulee olla hyvä työnantaja. Tämä tapahtuu huolehtimalla yleisestä työnantajakuvasta, tehtävien houkuttelevuudesta, kannustavien palkkausjärjestelmien kehittämisestä ja toimivuudesta, hyvästä työilmapiiristä sekä henkilöstön asemasta ja osaamisen kehittymisestä. Hyvän työnantajan menettelytavat edellyttävät toimivaa yhteistyötä työnantajan ja henkilöstön välillä puolustushallinnon eri tasoilla.

#### Työnantajakuvan merkitys työvoimakilpailussa

Puolustushallinnon työnantajakuvan houkuttelevuutta vahvistaa tehtävien monipuolisuus, niiden kansainvälisyys, tietoyhteiskunnan edistäminen ja siinä esimerkkinä toimiminen sekä arvoihimme perustuvan toimintakulttuurin omaksuminen ja siitä viestiminen. Työnantajakuvaa koskeva viestintä tulisi kohdistaa erityisesti nuoriin.

### 2.2. Hyvän työnantajan eettinen arvoperusta

Puolustushallinnossa tavoitteena on yhteisen arvoperustan ja yhtenäisen toimintakulttuurin vahvistaminen ja hyödyntäminen. Arvopohjaa ja korkeaa eettistä tasoa vahvistetaan siten, että koko henkilöstö omaksuu arvopohjan osaksi jokapäiväistä toimintaa. Johtajilla ja esimiehillä on erityinen

vastuu myös omalla esimerkillään vahvistaa yhteistä arvopohjaa. Arvojen toteutuminen varmistetaan myös säännöksillä ja hallinnon käytännöillä.

### **Valtionhallinnon arvoperusta**

Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikan eettiseen arvoperustaan vaikuttaa valtioneuvoston vahvistama valtionhallinnon arvoperusta. Se muodostuu seuraavista arvoista: toiminnan tuloksellisuus, laatu ja vahva asiantuntemus, palveluperiaate, avoimuus, luottamus, tasa-arvo, puolueettomuus, riippumattomuus ja vastuullisuus.

### **Puolustushallinnon arvot**

Puolustushallinnon strategisessa suunnitelmassa vahvistetut puolustushallinnon arvot omalta osaltaan ohjaavat kaikkialla hallinnonalalla työskentelemään yhteisen tavoitetilan saavuttamiseksi:

#### *Turvallisuus*

Meillä on keskeinen rooli yhteiskuntamme elintärkeiden toimintojen turvaamisessa. Puolustamme maatamme koko valtakunnan alueella. Osallistumme kansainväliseen yhteistoimintaan ja sotilaalliseen kriisinhallintaan sekä Suomen sisäisen turvallisuuden uhkien ennalta ehkäisemiseen ja torjumiseen. Roolimme vahvistaa kansalaistemme turvallisuuden tunnetta.

#### *Luotettavuus*

Toimimme kaikissa tilanteissa osana demokraattista yhteiskuntaa siten, että valtionjohdolla, kansalaisillamme, yhteistoimintatahoillamme ja omilla työntekijöillämme on ehdoton luottamus hallinnonalaamme.

#### *Uskottavuus*

Toimintamme puolustushallintona lujittaa puolustuskykymme kansallista ja kansainvälistä uskottavuutta, mikä on tärkein tekijä Suomeen kohdistuvien ulkoisten uhkien ehkäisemisessä.

#### *Isänmaallisuus*

Teemme työtä isänmaan tulevaisuuden hyväksi kunnioittaen aiempien sukupolvien uhrauksia ja pitäen omalta osaltamme huolen siitä, että tulevillakin sukupolvilla on mahdollisuus itsenäisiin ratkaisuihin kehittyvässä kansainvälisessä turvallisuusympäristössä.

## **2.3. Vaatimukset johtamiselle ja osaamisen kehittämiseksi**

### **Johtaminen ja esimiestyö**

Puolustushallinnon muutokset ovat asettaneet johtajille ja esimiehille uusia lisääntyviä haasteita. Johtaminen on ammatillistumassa virastoissa. Uusi julkisten johtajien ammattikunta on syntyneessä. Johtajilta vaadittavista uusista osaamisalueista korostuvat erityisesti visiointi ja strateginen johtaminen, voimavarojen ja talouden johtaminen, muutoksen johtaminen sekä henkilöstöjohtamis- ja vuorovaikutustaidot. Markkinaympäristössä toimivissa puolustushallinnon organisaatioissa korostuvat yhä enemmän voimavarojen ja talouden johtaminen. Keskeinen haaste hallinnon kehittämisessä onkin johdon ja johtamisen, erityisesti henkilöstöjohtamisen kehittäminen.

Henkilöstrateginen ajattelu ja johtamistapa ovat lisääntyneet puolustushallinnossa. Henkilöstövoimavarojen johtamisesta on tullut osa puolustushallinnon toimintastrategiaa. Lähtökohta on, että kaikki johtajat ja esimiehet vastaavat yksikkönsä tuloksellisuudesta ja kaikkien voimavarojen, myös henkilöstövoimavarojen tehokkaasta käytöstä. Tämä edellyttää työyhteisöjen perusteellista ja laajamittaista kehittämistä.

Esimiesten tärkeimpiä ominaisuuksia työntekijöiden sitoutumisen kannalta ovat esimerkillisyys ja erityinen huolellisuus henkilöstön oikeudenmukaisessa ja tasa-arvoisessa kohtelussa. On kiinnitettävä huomiota esimerkiksi eri ikäryhmien välisen tasa-arvon toteutumiseen.

Hallinnon toimintakyvyn kannalta on tärkeää hyödyntää sekä organisaatioiden että yksilöiden kaikkia käyttämättömiä johtamisvoimavaroja. Tähän kuuluu, että puolustushallinnossa kannustetaan naisten hakeutumista johto- ja esimiestehtäviin.

Puolustushallinnossa ylemmän johdon kehittäminen toteutetaan valtiovarainministeriön vahvistamien johdon kehittämisen strategian 2002-2012 antamien suuntalinjojen mukaisesti kohti ammattimaista johtamista.

### **Henkilöstön osaaminen**

Osaamisen johtaminen ja hallinta on kriittinen menestystekijä puolustushallinnon kilpailukyvyille työnantajana, hallinnonalan toiminta- ja palvelukyvyille ja tuloksellisuudelle. Merkittävä osa puolustushallinnon organisaatioista on luonteeltaan asiantuntijaorganisaatioita, joiden toimintakyky riippuu ratkaisevasti henkilöstön osaamisesta, sen käyttöön saamisesta ja kehittymisestä. Puolustushallinnon on myös kyettävä houkuttelemaan, pitämään palveluksessaan ja tarjoamaan kehittymismahdollisuuksia osaavalle henkilöstölleen.

Merkittävä muutos Suomessa seuraavina vuosikymmeninä on ikäprofiilin muuttuminen. Eläkkeelle siirtyvien mukana poistuu työmarkkinoilta nopeassa tahdissa kokemuspohjaista osaamista. Parhaiten menestyvät yleensä sellaiset työyhteisöt, joissa on kaikenikäisiä työntekijöitä. Siellä voidaan yhdistää nuorten koulutuksestaan saamat tuoreet tiedot ja vanhempien kokemus.

Puolustushallinnon organisaatioiden on hallittava henkilöstön ikääntymisen ja suuren vaihtuvuuden vaikutuksia lähivuosina. Puolustushallinnon työskentelytapojen tulee tukea osaamisen jakamista. Lisäksi on löydettävä keinoja tasapainottaa työyhteisöjen ikärakennetta ja osaamisen siirtämiselle ikääntyviltä henkilöiltä nuoremmille. Yhteistyö, avoimuus, henkilöstön ammattihallinnan arvostus edistävät osaamisen siirtämistä nuoremmalle henkilöstölle. Senioriteettia tulee hyödyntää työyhteisöissä.

Nuorten rekrytoinnin kehittämistä tuetaan harjoittelumahdollisuuksilla, suunnitelmallisella perehdyttämällä sekä viestimällä muuttuneesta toimintakulttuurista.

Tietoyhteiskuntakehitys korostaa tiedon ja osaamisen merkitystä työssä. Puolustushallinnon tulee työnantajana edistää tietoyhteiskuntakehitystä kehittämällä henkilöstöä, johtamista, työprosesseja ja toimintakulttuuria oppimista tukeviksi. Osaamista on arvioitava ja kehitettävä suunnitelmallisesti toiminnan tavoitteista lähtien.

Puolustushallinnon työnantajana tulee edistää henkilöstön urasuunnittelua, liikkuvuutta sekä monipuolisen kokemuksen hankkimista, erityisesti kansainvälisissä tehtävissä. Osana kehittämiskeskusteluita toteutetaan pitkän aikavälin urasuunnittelua. Puolustusministeriön vastuulla on sisällyttää ura-ajattelu osaksi pitkän aikavälin henkilöstövoimavarojen suunnittelua ja tavoitteiden asettamista sekä edistää myönteistä suhtautumista kaikkia henkilöstöryhmiä koskevaan urasuunnitteluun ja edistää sen mukaista liikkuvuutta puolustushallinnossa. Hallinnonalan organisaatioyksiköiden vastuulla on kytkeä urasuunnittelu osaksi strategiaprosessia ja sen johtamista. Esimiehellä on vastuu henkilöstönsä osaamisen turvaamisesta. Myös yksilön vastuulla on huolehtia omasta ammattitaidosta ja sen jatkuvasta kehittämisestä.

Osaamisen turvaaminen käsittää ne toimenpiteet ja periaatteet, joilla varmistetaan tehtävien suorittamiseksi tarvittava osaaminen sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa. Osaamisen turvaamisen osaamisalueita ovat osaamisen siirtäminen, kehittäminen ja uuden osaamisen hankkiminen. Siirrettävässä osaamisessa on kyse puolustushallinnon organisaatioiden toimintojen ja tavoitteiden kannalta merkityksellisistä osaamisalueista, jotka ovat ratkaisevia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamista puolustushallinnossa on siirrettävä kaikilla organisaatiotasoilla, sisältäen myös tukipalvelut. Osaamisen kehittämiseen voidaan lukea esim. henkilöstökoulutus ja työssä oppiminen ja jatkuva itsensä kehittäminen sekä asenteisiin ja ilmapiiriin vaikuttaminen osaamisen kehittämiselle myönteiseksi. Uuden osaamisen hankkimisella tarkoitetaan paitsi uus-



rekrytointeja, myös mahdollisia ostopalveluihin ja yhteistyösopimuksiin perustuvia osaamisen hankintoja sekä oppilaitosyhteistyötä uusien osaajien varmistamiseksi.

Puolustushallinnossa tulee siirtyä yhä selkeämmin osaamisperusteiseen henkilöstösuunnitteluun. Osaamisperusteisessa henkilöstösuunnittelussa pääpaino ei ole henkilöstön määrässä, vaan sen laadullisissa ominaisuuksissa. Osaamisperusteisen henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa, että jokaista tehtävää hoitavalla henkilöllä on tehtävään sopiva osaaminen, ja uusrekrytoinneissa perusteena on tarvittavan osaamisen hankkiminen.

Osaamiseen liittyvien riskien ja osaamiskapeikkojen tunnistaminen tulisi olla osa hallinnonalan henkilöstösuunnittelua. Osaamiskapeikkoja voi syntyä etenkin laajojen rakenteellisten muutosten yhteydessä tai organisoitaessa tehtäviä uudelleen, mutta niitä voi ilmetä myös yksittäisten tehtävien kohdalla. Osaamiskartoituksilla voidaan selvittää puolustushallinnon organisaatioiden osaamisen tasoa ja määrää. Kartoitusta voidaan tehdä usealla tasolla koko organisaatiosta yksiköiden, tiimien ja yksilöiden tasolla. Henkilöstötilinpäätös on henkilöstön strategiseen johtamiseen liittyvän kehittämisen ja päätöksenteon työväline, jolla voidaan todeta ja kuvata henkilöstön tilaa ja etsitään kehittämiskohteita.

## 2.4. Vaatimukset työyhteisölle, työhyvinvointi ja työsuojelu

Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee olla osa organisaation päivittäistä johtamista. Työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen, työyhteisön johtamiseen ja toimintatapoihin on kiinnitettävä puolustushallinnossa entistä enemmän huomiota. Henkilöstön terveys ja hyvinvointi on nähtävä entistä selvemmin tärkeänä menestystekijänä, työpaikkojen toimintakyvyille ja tuloksellisuudelle. Työhyvinvoinnilla tavoitellaan innovatiivisuutta sekä luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta, yhteistyötä ja ihmissuhdetaitoja korostavaa ilmapiiriä. Työhyvinvointi ratkaisee myös sen, miten ikääntyneet työntekijät pysyvät työelämässä.

Esimiehiltä odotetaan aikaisempaa enemmän työyhteisöjen ilmapiirin rakentamista ja henkilöstön kannustamista. Heidän vastuulleen kuuluu myös henkilöstön hyvinvointi ja työkyky. Hyvä esimies tuntee vastuunsa henkilöstövoimavarojen lisäksi jokaisesta yksilöstä.

Puolustushallinnon työyhteisöjen ilmapiiri ja tuloksellisuus vaativat myös sitä, että jokainen puolustushallinnossa palveluksessa oleva on vastuussa työyhteisöstään, omasta työpanoksestaan ja itsensä kehittämisestä. Vastuu työpanoksesta tarkoittaa, että kaikilta vaaditaan tehokasta tehtävien suorittamista ja siten osallistumista organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Tätä tavoitetta tukee se, että henkilöstölle annetaan todellinen mahdollisuus vaikuttaa omaan työyhteisöönsä, työnsä kehittämiseen ja työsuojelullisiin asioihin. Vaikutusmahdollisuudet toteutuvat erityisesti päivittäisellä yhteistyöllä sekä työnantajan ja henkilöstön välisillä yhteistoimintajärjestelmillä.

Puolustushallinnon työsuojelun tavoitteena on terveellinen, turvallinen ja viihtyisä työympäristö sekä työoloista aiheutuvien terveyden menetysten vähentäminen. Työsuojelulla pyritään poistamaan tai minimoimaan terveyttä uhkaavat vaarat. Hyvin toteutettu työsuojelu edistää puolustushallinnon organisaatioiden toimivuutta, tuottavuutta ja kannattavuutta vähentyneiden sairauspoissaolojen ja henkilöstön parantuneen työssä jaksamisen ja viihtymisen kautta. Tulevina vuosina puolustushallinnossa kiinnitetään erityistä huomiota työssä jaksamiseen liittyviin seikkoihin. Tavoitteena on turvata henkilöstön täysipainoinen osallistuminen työelämään ja vaikuttaa työssäoloajan pidentymiseen sekä vahvistaa työn houkuttelevuutta kaikissa tilanteissa.

Puolustushallinnon organisaatioissa työtyytyväisyys- tai työilmapiiritutkimuksilla seurataan hallinnonalan henkilöstö- ja työnantajapolitiikan vaikuttavuutta. Puolustushallinnon organisaatiot asettavat tulossopimuksiinsa tai tulostavoitteisiinsa työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä tavoitteita.

Tietoyhteiskunnan kehittyessä työntekijöiden yksityisyyden suojan merkitys on kasvanut. Työntekijän valvontaan liittyvät mahdollisuudet uuden tekniikan avulla ovat lisääntyneet ja työntekijälle tehtävien testien käyttömahdollisuudet ovat kasvaneet. Myös huumeet ja niiden käyttö lisäävät työelämän riskejä. Oikeiden ja oikeudenmukaisten ratkaisujen turvaamiseksi puolustushallinnon henkilöstön ja työnhakijoiden on saatava tietää ja päättää henkilötietojensa käsittelystä ja sisällöstä. Heillä on myös oikeus tulla arvioiduksi oikeiden henkilötietojen perusteella.

## **2.5. Henkilöstöpoliittiset menettelytavat puolustushallinnon organisaatiomuutos- tai alueellistamistilanteissa ja kumppanuushankkeissa**

Kehitettäessä puolustushallinnon rauhan ajan organisaatiota valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon mukaisesti tai muulla perusteella, toimintoja alueellistettaessa tai kumppanuuteen perustuvia toimintatapamalleja toteutettaessa, puolustushallinto toimii hyvän työnantajan tavoin ja turvaa henkilöstön asemaa mahdollisimman hyvin. Tämä toteutetaan hyödyntämällä ensisijaisesti henkilöstön lähtövaihtuvuutta.

Henkilöstölle, jonka työllistyminen em. tilanteiden yhteydessä on vaarantunut, pyritään tarjoamaan puolustushallinnon virastossa avoinna olevia tai vapautuvia saman alan tehtäviä. Henkilöllä on tällöin myös etusijalla täytettäessä muuta tehtävää, jota hän koulutuksensa ja kokemuksen perusteella on kelpoinen hoitamaan.

Mikäli henkilön uudelleen sijoittaminen puolustushallinnon virastossa ei ole mahdollista, hänet pyritään työllistämään muualle puolustushallintoon. Henkilön mahdollisuuksia siirtyä tarvittaessa muualle valtion palvelukseen tuetaan siirtämällä vuoden palkkausrahat vastaanottavan viraston käytettäväksi. Järjestelyn tavoitteena on taata pysyvä työllistyminen valtion hallintoon.

Liikkeenluovutuksenomaisissa tilanteissa henkilöstön asema turvataan liikkeenluovutusta koskevia menettelytapoja hyväksikäyttäen. Työsopimuslain (55/2001) 10 §:n 2 momentin mukaan liikkeen luovutuksessa työnantajan luovutushetkellä voimassa olevista työsuhteista johtuvat oikeudet ja velvollisuudet sekä niihin liittyvät työsuhte-etuudet siirtyvät liikkeen uudelle omistajalle tai haltijalle. Puolustushallinnossa tätä sovelletaan myös virkasuhteiseen henkilöstöön. Henkilöstön asema turvataan määrittämällä keskeiset henkilöstökysymykset jo tietopyyntövaiheessa (RFI), tarjouspyynnössä (RFQ) sekä kumppanuussopimuksessa.

Puolustusvoimien rauhan ajan organisaatiota kehitettäessä selontekomenettelyn mukaisesti ja toimintoja alueellistettaessa puolustusvoimien sotilas- ja siviilihenkilöstön siirtymisvelvollisuudesta on voimassa mitä siitä puolustusvoimista annetussa laissa on säädetty<sup>5</sup>. Tämä korostaa puolustushallinnon velvoitetta pyrkiä työllistämään henkilö edellä kuvattuja menettelytapoja hyväksikäyttäen. Muutoin puolustushallinnon organisaatiomuutos- ja alueellistamistoimenpiteissä noudatetaan tilanteisiin sovellettavia valtion henkilöstöä koskevia yleisiä periaatteita.

Työnantajan ja henkilöstön välisissä yhteistoimintaneuvotteluissa selvitetään, miten henkilöstön työmarkkinakelpoisuutta voidaan parantaa. Työmarkkinakelpoisuuden parantamiseksi voidaan myöntää muun muassa palkallista virkavapautta ja taloudellista tukea omaehtoisen opiskelun ja itsensä kehittämisen mahdollistamiseksi.

Puolustusvoimissa yhteistoimintamenettelyn aikana määritetään ne henkilöt, jotka lähestyvän eläke- tai eroamisiän vuoksi jäävät puolustusvoimien henkilöstökokoonpanoon. Samalla selvitetään henkilöstövaikutuksia lieventäviä ja henkilöstön asemaa turvaavia mahdollisia muita toimenpiteitä. Tämä selvitys tehdään myös muualla puolustushallinnossa yhteistoimintamenettelyjen aikana vastaavissa tilanteissa.

Puolustushallinnossa noudatetaan vuosille 2005-2007 tehdyn tulopoliittisen sopimuksen mukaisesti työllistymisen ja muutosturvan toimintatapamallia. Tämän mukaisesti työnantajan tulee tiedottaa henkilön oikeudesta sopimuksen mukaiseen työllistymisohjelmaan.

<sup>5</sup> Valtioneuvoston selonteko VNS 6/2004 s. 120.

Edellä kuvattujen toimenpiteiden tavoitteena on, että henkilöstön palvelussuhteen jatkuvuus puolustushallinnossa tai muun työnantajan palveluksessa turvataan mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Puolustushallinto tulee kiinnittämään erityistä huomiota organisaatiomuutostilanteissa suunniteltavien toimenpiteiden henkilöstövaikutuksiin ja rakennemuutoksen kautta vapautuvan henkilöstön uudelleen työllistymiseen. Tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä henkilöstön edustajien kanssa puolustushallinnon kaikilla tasoilla.

## 2.6. Tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvät vaatimukset puolustushallinnolle

### Tasa-arvo

Naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain (609/1986) tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että tasa-arvo-osaamista vahvistetaan puolustushallinnossa.

Tasa-arvon edistämiseksi työelämässä työnantajan tulee puolustushallinnossa pyrkiä:

- 1) Toimimaan siten, että avoimena oleviin tehtäviin voisi hakeutua sekä naisia ja miehiä. Tämän mukaisesti virkojen ja tehtävien valintaperusteiden tulisi soveltua yhtä hyvin molemmille sukupuolille ja niillä voidaan myös osallistaa kannustaa määrättyä sukupuolta olevia hakeutumaan erilaisille tehtäväalueille kuin perinteisesti. Tavoitteena oleva ammatillisen eriytymisen lieventäminen alentaa rekrytointipohjaa ja parantaa kilpailutilannetta työmarkkinoilla.
- 2) Edistämään naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin sekä luomaan heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen. Tulos- ja kehittämiskeskusteluissa selvitetään ura- ja kehittämistoiveita sekä sovietaan organisaation tarpeisiin sopivasta koulutuksesta ja muusta yksilöidystä kehittämisestä.
- 3) Edistämään sotilasvirkojen osalta kohtien 1-2 mukaisia asioita henkilöstö- ja urasuunnittelun keinoin. Tämä edellyttää, että sotilasvirkoja käytetään vain niillä tehtäväalueilla, joissa sotilaskoulutus on välttämätöntä.
- 4) Kehittämään työoloja sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille, ja helpottamaan naisten ja miesten osalta työelämän ja perheen yhteensovittamista.
- 5) Lisäämään naisten osuutta päätöksenteossa. Tämän mukaisesti komiteoissa, neuvottelukunnissa ja muissa vastaavissa toimielimissä tulee olla sekä naisia että miehiä kumpiakkin vähintään 40 prosenttia, jollei erityisestä syystä muuta johdu.
- 6) Huolehtimaan mahdollisuuksien mukaan siitä, ettei työntekijä joudu sukupuolisen häirinnän tai ahdistelun kohteeksi.

Tasa-arvolain edellyttämä tasa-arvosuunnittelu on puolustushallinnossa olennainen väline tasa-arvon edistämiseksi työpaikkatasolla. Tasa-arvosuunnittelu on kiinteä osa työpaikan toimintaa ja johtamista. Puolustushallinnon kaikkiin virastoihin laaditaan virastokohtainen tasa-arvosuunnitelma. Puolustusvoimissa, Puolustushallinnon rakennuslaitoksessa ja puolustusministeriössä vuosittain hallinnon eri tasoilla laadittaessa henkilöstö- ja koulutussuunnitelmia tai työsuojelun toimintaohjelmia taikka vastaavia harkitaan myös tarvittavia toimenpiteitä tasa-arvon edistämiseksi.

Puolustushallinnossa uusiin tehtävien vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuviin palkkausjärjestelmiin siirtyminen edistää myös miesten ja naisten arviointijärjestelmä- ja sopimusaloista samapalkkaisuutta. Samapalkkaisuuden toteuttamisen seuranta edellyttää kuitenkin hyvää tilastoyhteistyötä.

Hallituksen vuosille 2004-2007 laatiman tasa-arvo-ohjelman eräänä lähtökohtana on tasa-arvon edistäminen valtavirtaistamalla<sup>6</sup>. Puolustusministeriö edistää tasa-arvoa puolustushallinnossa hallituksen tasa-arvo-ohjelman edellyttämällä tavalla ja seuraa linjausten toteutumista.

### Yhdenvertaisuus

Kansainvälistyvä, monikulttuurinen ympäristö edellyttää puolustushallinnoltakin palvelukykyä suvaitsevaisuuden periaatetta noudattaen. Yhdenvertaisuuslain (21/2004) mukaan viranomaisil-

<sup>6</sup> Valtavirtaistaminen = hallituksen ja muiden toimijoiden toteuttama aktiivinen ja näkyvä sukupuolinäkökohtien sisällyttäminen kaikkeen politiikkaan ja kehittämisohjelmiin sen varmistamiseksi, että ennen päätösten tekemistä tarkastellaan päätösten vaikutuksia sekä naisiin että miehiin.

la, julkista hallintotehtävää hoitavilla muilla toimijoilla ja valtion liikelaitoksilla on velvollisuus kaikessa toiminnassaan edistää yhdenvertaisuutta tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti sekä tarvittaessa muuttaa niitä olosuhteita, jotka estävät yhdenvertaisuuden toteutumista. Etnisen alkuperän perusteella syrjinnän vaarassa Suomessa ovat erityisesti etniset vähemmistöt.

Yhdenvertaisuuslaissa on säädetty velvollisuus laatia yhdenvertaisuussuunnitelma etnisen yhdenvertaisuuden edistämiseksi sekä velvollisuus ehkäistä välitöntä ja välillistä syrjintää toiminnassa ja toimintaympäristössä. Yhdenvertaisuussuunnitelma voidaan sitoa osaksi muuta kehittämistyötä tai liittää se muihin olemassa oleviin suunnitelmiin tai ohjelmiin. Myös tasa-arvosuunnitelmia voidaan hyödyntää, mikäli päätetään laatia useita lain perusteita kattavia yhdenvertaisuussuunnitelmia. Yhdenvertaisuussuunnitelmien valmistelu tulee aloittaa siten, että suunnitelmat valmistuisivat vuoden 2005 loppuun mennessä.

Puolustushallinnon virastot laativat yhdenvertaisuussuunnitelmat selvittäen mahdollisuuksia sitoa yhdenvertaisuussuunnittelutyö osaksi muuta kehittämistyötä taikka liittää se muihin olemassa oleviin suunnitelmiin ja ohjelmiin.

## **2.7. Palkkapolitiikan toteuttaminen**

Palkkapolitiikalla pyritään edistämään organisaatioiden tuloksellista toimintaa ja johtamista aikaansaamalla ja ylläpitämällä tuottavuutta edistävät, oikeudenmukaiset ja kannustavat palkkasuhteet. Palkkapolitiikalla vaikutetaan palkkajärjestelmän valintaan ja kehittämiseen.

Sopimustoiminnassa korotetaan yhteisymmärryksen merkitystä. Tämän mukaisesti muun muassa soveltamiseen liittyvät erimielisyydet pyritään ratkaisemaan mahdollisimman paikallisella tasolla, ellei asian ratkaiseminen puolustushallinnossa keskustason toimenpitein ole tarkoituksenmukaista.

Puolustushallinnon palkkapolitiikan yleisenä tavoitteena on, että palkkaus

- tukee tuloksellista toimintaa ja johtamista,
- on kannustava ja oikeudenmukainen,
- ja sen perusteet ovat henkilöstön tiedossa ja sen hyväksymiä,
- ottaa huomioon töiden ja työsuorituksen muuttumisen,
- ja palkkauksen muodostama kokonaisuus on samasta ja samanarvoisesta työstä samansuuruinen,
- on palvelussuhteen ehtojen muodostama kokonaisuus huomioon ottaen kilpailukyinen suhteessa muihin valtion ja yleisiin työmarkkinoihin sekä samasta ja samanarvoisesta työstä samansuuruinen.

Palkkapolitiittisen tavoitteiden toteutumien varmistetaan puolustushallinnossa tehtävien vaativuuden, henkilöstökohtaisen työsuorituksen ja pätevyuden huomioon ottavilla kannustavilla palkkausjärjestelmillä. Puolustushallinnon organisaatioilla voi olla käytössään ryhmän tuloksellisuutta palkitseva tulospalkkiojärjestelmä. Tulospalkkiojärjestelmän mittareiden tulee olla analyttisiä ja huomioida riittävän tarkasti asetettujen tulostavoitteiden ylittäminen.

Tavoitteena on, että puolustushallinnon virastoissa siirryttäisiin yhteen palvelussuhteeseen, joka puolustusvoimissa ja puolustusministeriössä rakentuu virkasuhteen ja puolustushallinnon rakennuslaitoksessa työsuhteen varaan.

## **3. PUOLUSTUSHALLINNON HENKILÖSTÖRAKENTEEN KEHITTÄMISLINJAUKSET**

### **3.1. Puolustushallinnon henkilöstörakenteen kehittämisen perusteet**

Sodan ajan vahvuuden pieneneminen, rauhan ajan johtamis- ja hallintojärjestelmän uudistaminen ja osaamisvaatimuksien lisääntyminen, erityisesti asejärjestelmien teknistyminen sekä kansainvälisten tehtävien monimuotoistuminen, edellyttävät henkilöstöjärjestelmän jatkuvaa kehittämistä.

Henkilöstöjärjestelmän kehittämisen tavoitteena on luoda tasapaino puolustushallinnon tehtävien, resurssien, osaamisen ja henkilöstön välille. Henkilöstörakenne suunnitellaan mahdollisim-

man kustannustehokkaaksi. Sotilasvirkoja käytetään vain niillä tehtäväalueilla, joissa sotilaskoulutus on välttämätöntä.

Henkilöstöjärjestelmää kehitetään laadullisesti ja määrällisesti. Laadullisella kehittämisellä turvataan henkilöstön ammattitaito ja motivaatio sekä parannetaan puolustushallinnon kilpailukykyä työnantajana. Määrällisellä kehittämisellä säädellään puolustushallinnon henkilöstörakennetta ja varmistetaan henkilöstöresurssien kohdentaminen kehitettäville toimialueille.

Puolustusjärjestelmän kehittämisen painopiste vuosina 2005 - 2012 on maavoimien operatiivisten joukkojen, ilmapuolustuksen sekä puolustusvoimien integroidun tiedustelu-, valvonta- ja johtamisjärjestelmän suorituskyvyn parantamisessa. Puolustushallinnolta edellytetään lisäksi kykyä osallistua kansainväliseen kriisinhallintaan sekä sotilaalliseen yhteistyöhön erilaisissa tilanteissa.

### **3.2. Puolustusvoimien henkilöstörakenne**

Vuosina 2005-2009 jatketaan toimenpiteitä, jotka tähtäävät henkilöstömenojen kasvun pysäyttämiseen ja henkilötyövuosimäärien vähentämiseen. Henkilöstömenot (brutto) vuonna 2004 ovat 701,9 ja vuonna 2005 708,9 miljoonaa euroa. Tavoitteena on saattaa henkilöstömenot vuoteen 2012 mennessä vuoden 2004 tasolle. Tavoite edellyttää vuositasolla vähintään 36 miljoonan euron säästöjä henkilöstömenoista vuodesta 2012 alkaen säästöjen kohdistuessa lähinnä varsinaisiin palkkausmenoihin. Tulevina vuosina henkilöstömenojen kokonaismäärää saavat kasvattaa ainoastaan uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottokustannukset sekä budjettirahoituksen puitteissa toteutettavat virka- ja työehtosopimusten aiheuttamat tarkistukset.

Vuoteen 2012 mennessä puolustusvoimien henkilötyövuosien määrää vähennetään hyödyntämällä luontaista poistumaa ja noudattamalla hyvän työnantajan menettelytapoja noin 1 200 henkilötyövuodella. Lisäksi puolustusvoimien kehittämisohjelmiin kohdennetaan noin 500 henkilötyövuotta nykyisistä tehtävistä. Puolustusvoimilla oli vuonna 2004 käytössään noin 16 500 henkilötyövuotta. Selonteon linjausten mukaisesti puolustusvoimilla on vuonna 2012 käytössään 15 300 henkilötyövuotta. Lisäksi kumppanuustoiminta aiheuttaa henkilöstövaikutuksia, jotka suunnitellaan ja toteutetaan hankkeittain.

Puolustusvoimien henkilöstön määrää, rakennetta ja osaamista hallinnoidaan henkilöstökokoonpanomenettelyn avulla osana toiminnan ja resurssien suunnitteluprosessia. Kehittämisen ja kumppanuusohjelmien omistajat vastaavat osaltaan henkilöstösuunnitelmien laadinnasta. Kehittämishankkeita toteutettaessa tulee varmistaa riittävien henkilöstöresurssien saatavuus.

#### **Sotilashenkilöstön rakenne**

Sotilashenkilöstön rakenteen selkeyttäminen käynnistetään vuosikymmenen aikana. Tavoitetilassa sotilashenkilöstö jakaantuu upseereihin, aliupseereihin ja miehistöön. Upseereiden virkarakennetta selkeytetään vähentämällä nykyisiä virkanimikkeitä. Siirtyminen tavoitetilaan tapahtuu vaiheittain. Tavoite edellyttää nykyisen ja tavoitetilan mukaisen sotilashenkilöstön koulutus- ja kokemusvaatimusten selventämistä.

Upseerikoulutuksen valmistumisvahvuudet määritetään tarvittavilta osin tavoitetilan mukaisiksi. Sotilaiden lähtövaihtuvuutta hyväksikäyttäen avautuvia tehtäviä kohdennetaan kehitettäville toimialueille.

#### **Sotilashenkilöstön määräaikaisuus**

Määräaikaisuuteen perustuvan sopimussotilasjärjestelmän keskeinen tavoite on tuottaa nuorta ja asiantuntevaa reserviä puolustusvoimien tarpeisiin sekä antaa sotilasurasta kiinnostuneille nuorille mahdollisuus tutustua sotilasammattiin. Samalla sopimussotilasjärjestelmällä tuetaan henkilöstön saatavuutta ja korvataan kansainvälisistä tehtävistä aiheutuvaa kouluttajavajetta. Suomen osallistuessa EU:n nopean toiminnan joukkoihin muodostamisessa käytetään hyväksi sopimussotilasjärjestelmää.

Puolustusvoimien sodan ajan vahvuus vuonna 2008 on 350 000 sotilasta, joista 250 000 sotilasta kuuluu alueellisiin ja 100 000 sotilasta operatiivisiin joukkoihin. Puolustusvoimien palveluksessa olevan sotilashenkilöstön ja evp-sotilashenkilöstön sodan ajan tarve on 2010-luvulla noin 14 500 henkilöä, joista noin 9 000 sotilasta on palveluksessa rauhan aikana. Sodan ajan joukkojen tarvetta varten esikuntatehtäviin sekä joukkoyksikkö- ja perusyksikkötason tehtäviin tarvitaan ammattitaitoista johtajareserviä noin 5 500 henkilöä.

Koska palveluksessa oleva sotilashenkilöstö ei voi kokonaan kattaa sodan ajan johtajareserviä, reserviin on koulutettava sotilasammattillisen koulutuksen saaneita nuoria sotilasjohtajia. Myös sotilastehtävien luonne ja ikärakenteen hallitseminen sodan ajan tehtäviä silmällä pitäen edellyttää määräaikaista sotilastehtäviä. Johtamisreservin nuorentamisella ja sotilashenkilöstön ikärakenteen hallitsemisella turvataan yleiseen asevelvollisuuteen perustuvan puolustusjärjestelmän toimivuus myös tulevaisuudessa. Tämä edellyttää sotilaseläkejärjestelmän rinnalle sellaisia järjestelmiä, joilla ammattisotilaita voidaan siirtää reserviin joustavasti. Tarve koskee niin hyvin nuorta johtajareserviä kuin pidemmälle koulutettuja johtajia ylimpiin virkoihin asti. Ylimpien upseereiden ammattitaitoa hyödynnetään nimittämällä heidät everstin/kommodorin ja kenraalin/amiraalin virkoihin viiden vuoden määräajaksi. Aina määräajaksi täytettävistä viroista annetun asetuksen (1060/1994) 1 §:n 3a kohdassa (789/2001) on säädetty aina määräajaksi täytettävä määräaikainen reserviupseerin, määräaikainen erikoisupseerin ja määräaikainen sotilasammattihenkilön virka.

Noin 15 % palkatusta sotilashenkilöstöstä palvelee vuonna 2012 määräaikaissa palvelussuhteissa. Puolustusvoimat määrittää ne tehtävänimikkeet ja toimialueet, joissa määräaikaisiin sotilasvirkoihin nimitetyt henkilöt palvelevat. Näissä tehtävänimikkeissä ja -alueilla palvelevat muutetaan määräaikaistetuksi sitä mukaan kuin uusia henkilöitä palkataan näihin tehtäviin. Määräaikaisen palvelussuhteen jälkeen henkilöt pyritään sijoittamaan puolustusvoimien tarpeiden sekä henkilön halukkuuden ja kyvykkyyden mukaisesti puolustusvoimien pysyviin virkoihin.

### **Siviilihenkilöstön rakenne**

Siviilihenkilöstön rakenteen kehittäminen perustuu oman toiminnan kehittämiseen, puolustusvoimien kehittämisohjelmiin ja kumppanuustoimintaan valtioneuvoston selonteon linjausten mukaisesti.

Siviilihenkilöstön osaamista kehitetään. Siviilihenkilöstön virkarakennetta yksinkertaistetaan ja tehtävärakenteessa korostuvat jatkossa asiantuntijatehtävät.

Siviilitehtävissä käytetään pääsääntöisesti vakinaisia palvelussuhteita. Selonteon ja eri kumppanuusohjelmien toimeenpanoon liittyen käytetään henkilöstösuunnittelun keinoina myös määräaikaista palvelussuhteita Pääesikunnan ohjeistamalla tavalla. Puolustusvoimien tulee tarkastella siviilitehtävissä käytettyjen määräaikaisten palvelussuhteiden perusteita. Puolustusvoimissa on varmistettava, että määräaikaisten palvelussuhteita käytetään kiistatta vain perustellusta syystä ja määräaikaisten palvelussuhteiden määrän vähentämiseksi. Määräaikaisten virkasuhteiden perusteista on säädetty virkamieslain (750/1994) 9 §:n 1 - 2 momentissa ja määräaikaista työsopimuksista työsopimuslain (55/2001) 3 §:n 2 momentissa.

### **3.3. Puolustushallinnon rakennuslaitoksen henkilöstörakenteen kehittäminen**

Puolustushallinnon rakennuslaitoksen toiminta-ajatuksena on järjestää sotilaalliselle maanpuolustukselle parhaat kiinteistöpalvelut kaikissa oloissa. Rakennuslaitoksen henkilöstörakennetta kehitetään tämän toiminta-ajatuksen mukaisesti.

Rakennuslaitoksella on oltava palveluksessa riittävä määrä jatkuvasti kehittyvää, motivoitunutta ja työkykyistä henkilöstöä, jotta se voi menestyksellisesti hoitaa sille annetut tehtävät. Keskeisiä vaikuttavuustavoitteita ovat asiakastyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden jatkuva parantaminen.

Henkilöstörakennetta tarkastellaan toimialoitain, joita ovat kiinteistöpalvelut, tekniset palvelut, siivouspalvelut, energiapalvelut, rakennuttamispalvelut ja hallintopalvelut. Henkilöstön sijoitus tietyille toimialalle määräytyy pääasiallisen tehtävän perusteella.

Rakennuslaitoksessa käytetään pääsääntöisesti vakinaisia palvelussuhteita. Määräaikaista palvelussuhteita käytetään vain perustellusta syystä.

Rakennuslaitoksella on nykyisin käytössään keskimäärin 1 270 henkilötyövuotta. Henkilöstön keski-ikä on noin 49 vuotta. Henkilöstöstä 45–65 -vuotiaita on noin 72 %, yli 55-vuotiaita 31 %. Poikkeusoloihin liittyviin henkilöstötarpeisiin varaudutaan asevelvollisjärjestelmässä tehtävien varausten avulla.

Rakennuslaitoksella voi olla omaa palvelutuotantoa ainoastaan poikkeusolojen kiinteistöissä ja siellä, missä palvelua ei ole mahdollista kilpailuttaa. Linjauksen mukaiset henkilöstövähennykset toteutetaan eduskunnan henkilöstövähennysten toteuttamiselle asettamat reunaehdot huomioiden ottaen siten, että kokonaishenkilötyövuosien määrä on vuoden 2008 lopussa 1 000 henkilötyövuotta. Vähennykset toteutetaan pääsääntöisesti ns. luonnollista poistumaa hyväksikäyttäen. Poikkeuksen luonnollisesta poistumasta muodostavat varuskuntien lakkauttamis- ja supistamistilanteet sekä rakennuslaitoksen omat rationalisointihankkeet.

Toimintaperiaatteena on käyttää henkilöstövähennykset hyväksi palvelujen ulkoistamisessa, mikä edellyttää tarvittaessa henkilöstön joustavaa siirtymistä rakennuslaitoksen oman palvelutoiminnan piiriin jääviin sotilaalliselle maanpuolustukselle tärkeimpiin kohteisiin.

### **3.4. Puolustusministeriön henkilöstörakenteen kehittäminen**

Puolustusministeriö on kaikissa olosuhteissa valtioneuvoston osana toimiva puolustuspolitiikan asiantuntijaorganisaatio sekä selkeän näkemyksen ja otteen omaava hallinnonalansa ohjaaja. Puolustusministeriön henkilöstörakennetta kehitetään tämän toiminta-ajatuksen mukaisesti. Puolustusministeriön käytössä on vuoden 2009 lopussa noin 130 henkilötyövuotta.

Puolustusministeriön kehittämisen yleisenä tavoitteena on saada valtioneuvostotasolla toimiva ja ajantasainen organisaatio, jossa on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Ministeriön henkilöstörakennetta kehitetään vuoden 2002 alusta lukien toteutetun organisaatiouudistuksen yhteydessä asetetun tavoitetilan mukaisesti niin, että tavoitetila saavutetaan vuonna 2006.

Ministeriön hallintopalveluja kehitetään osana puolustushallinnon ja valtioneuvoston piirissä tapahtuvaa hallintopalvelujen kehittämistyötä. Tavoitteena on pääsääntöisesti tuottaa omalla henkilöstöllä vain ne palvelut, joita ei voida antaa muiden palvelutuottajien tehtäväksi. Vapautuvat henkilöstöresurssit suunnataan ministeriön ydintehtävien hoitamiseen.