

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU
Johtamisen- ja sotilaspedagogiikan laitos

**KUNNOSSAPIDON STRATEGISEN KUMPPANUUDEN HENKILÖS-
TÖVAIKUTUKSET**

Tutkimustyö

Kapteeni
Ahti Tahvanainen

Esiupseerikurssi 62
Ilmasotalinja

Huhtikuu 2010

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Esiupseerikurssi 62	Linja Ilmasotalinja
Tekijä Kapteeni Ahti Tahvanainen	
Tutkielman nimi Kunnossapidon strategisen kumppanuuden henkilöstövaikutukset	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Huhtikuu 2010	Tekstisivuja 39 Liitesivuja 2
TIIVISTELMÄ <p>Kumppanuudet ovat tulevaisuudessa tärkeä osa puolustusvoimien logistiikkajärjestelmää. Tukitoiminnot toteutetaan tulevaisuudessa yhä enemmän puolustusvoimien ja erilaisten kumppanien yhteistoimintana. Puolustusvoimissa kumppanuudet ovat melko uusi tapa toimia, joten niihin liittyviä henkilöstövaikutuksia ei ole vielä riittävästi tutkittu. Tarkastelemalla yksittäistä toteutettua kumppanuutta saadaan uutta tietoa nykyisten kumppanuuksien kehittämiseksi, sekä tulevien kumppanuuksien valmistelun ja toteutuksen tueksi.</p> <p>Kunnossapidon strateginen kumppanuus on keskeinen osa puolustushallinnon kumppanuusohjelmaa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kunnossapidon kumppanuuden henkilöstövaikutuksia henkilöstöstrategian johtamisen näkökulmasta. Tutkimus on rajattu tarkastelemaan kumppanuuden normaaliolojen henkilöstövaikutuksia kansallisella tasolla. Henkilöstöstrategian johtamista tarkastellaan henkilöstön saatavuuden ja sitoutumisen, henkilöstörakenteen kehittämisen ja osaamisen kannalta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin kunnossapidon strategisen kumppanuuden valmistelussa ja toteutuksessa kyettiin noudattamaan puolustusvoimien henkilöstöstrategian asettamia vaatimuksia, tavoitteita ja periaatteita.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan kartoittava ja sen pääasiallisena metodina on kvalitatiivinen aineistotutkimus, jota täydennetään asiantuntijahaastatteluilla. Tutkimusmateriaalin käsittelyssä ja tiedon ymmärtämisessä sekä tulkinnessa käytetään hermeneuttista lähestymistapaa. Kumppanuuksien kehittämisen kannalta tärkeimmät synteetit saadaan aikaan tarkastelemalla henkilöstöstrategian tavoitteita ja tutkimusaineistoa.</p>	

Kunnossapidon kumppanuuteen liittyvä perusasioiden tiedottaminen onnistui puolustushallinnon toteuttamana hyvin. Henkilöstölle ei kuitenkaan kyetty välittämään kaivattua yksityiskohtaista tietoa. Yksityiskohtainen kumppanuussopimus turvaa parhaiten yksittäisen työntekijän aseman liikkeenluovutuksessa. Henkilöstön aseman turvaaminen suoja-ajalla on kumppanuudessa toimiva ratkaisu. Koulutuksellisten tukipakettien laatimista henkilöstön työmarkkinakelpoisuuden parantamiseksi tulee jatkossa harkita. Kunnossapidon kumppanuuden myötä puolustusvoimien henkilöstön kokonaismäärää kyettiin vähentämään henkilöstöstrategian mukaisesti ja etupainotteisesti.

Kunnossapidon kumppanuuden avulla mahdollistetaan henkilöstöresurssin joustavampi säätely. Puolustusvoimilla tulee olla jatkossakin omaa ammattitaitoista kunnossapidon henkilöstöä käytettävissään, jotta kumppanuus kyetään hoitamaan. Kumppanuudet tulee kyetä rakentamaan ja ylläpitämään työnantajakuvaa vahingoittamatta, jotta kilpailukykyimme työmarkkinoilla säilyisi. Kumppanuuksien toteutuksessa on huomioitava arvojen yhtenäistäminen. Kumppanuuksien myötä kykyimme vaikuttaa henkilöstön laatuun heikkenee. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on tehtävä jatkossa vastavuoroisesti yhteistoiminnassa kumppanien kanssa. Puolustusvoimien kunnossapidon henkilöstöltä vaaditaan tulevaisuudessa monialaosaamista. Henkilöstön osaamistarvekartoitusten merkitys tulee korostumaan strategisten kumppanuuksien myötä.

AVAINSANAT

Kumppanuus, strateginen kumppanuus, ulkoistaminen, kunnossapito, henkilöstöstrategia, osaaminen, logistiikkajärjestelmä

KUNNOSSAPIDON STRATEGISEN KUMPPANUUDEN HENKILÖSTÖVAIKUTUKSET

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen perusteet	1
1.2	Tutkimuksen rajaukset	2
1.3	Viitekehys ja tutkimusongelma	3
1.4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku	5
1.5	Analyysi	7
1.6	Tutkimuksen keskeiset lähteet	8
1.7	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	8
2	KUMPPANUUDEN VALMISTELU JA TOTEUTUS	11
2.1	Kunnossapidon kumppanuuden lähtökohdat	11
2.2	Avoimuuden vaatimukset ja tiedottaminen	12
2.3	Kumppanuuden valmistelu ja liikkeenluovutus	16
2.4	Johtopäätökset	19
3	HENKILÖSTÖRAKENTEEN KEHITTÄMISEN PERIAATTEET	20
3.1	Lähtövaihtuvuuden vaatimusten huomioiminen taustatekijänä	20
3.2	Henkilöstörakenteen kehittämisen vaatimusten huomioiminen	21
3.3	Etusijaisuuksien huomioiminen henkilöstöjärjestelyissä	25
3.4	Henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen	26
3.5	Johtopäätökset	28
4	HENKILÖSTÖN OSAAMINEN	31
4.1	Osaamistarpeen määrittely kumppanuudessa	31
4.2	Johtopäätökset	35
5	DISKUSSIO	36
5.1	Tutkimuksen arviointi ja yleistettävyys	36
5.2	Yhdistelmä	37
6	LÄHTEET JA KIRJALLISUUS	40
6.1	Julkaistut lähteet	40
6.2	Julkaisemattomat lähteet	41
7	LIITTEET	1
7.1	Haastatteluteemat joukko-osaston kunnossapidon henkilöstölle	1
7.2	Haastatteluteemat henkilöstöalan edustajille	2
7.3	Haastatteluteemat henkilöstöjärjestöjen edustajille	2

KUNNOSSAPIDON STRATEGISEN KUMPPANUUDEN HENKILÖS- TÖVAIKUTUKSET

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen perusteet

Puolustushallinnon kumppanuusohjelma käynnistettiin puolustusministeriön huhtikuussa 2001 tekemällä periaatepäätöksellä. Ohjelma sisälsi tietohallinnon, vaatetushuollon, kunnossapidon, kuljetuspalvelujen, ruokahuollon, palkkahallinnon ja terveydenhuollon hankkeet. Ohjelman lähtökohtana oli luoda puolustusvoimille edellytykset keskittyä ydintoimintoihin. Tavoitteena oli myös integroida puolustusvoimat entistä tiiviimmin ympäröivään yhteiskuntaan, saavuttaa kustannussäästöjä sekä tehostaa toimintoja.

Ohjelmalla tavoiteltiin kriisiajan valmiuden parantamista muodostamalla muun yhteiskunnan kanssa yhteistyöhön perustuva järjestelmä, joka soveltuu rakenteiltaan sellaisenaan valmiuden kohottamiseen. Ohjelmalla pyrittiin kriisiajan huoltovarmuuden parantamiseen sitouttamalla normaaliolojen palveluntuottajat varautumaan poikkeusolojen haasteisiin. Kumppanuusohjelman taustalla oli myös puolustusmateriaalin ylläpidon kehittämistarve. Kumppanuuksien yhteydessä siirtyy tärkeitä tukitoimintoja ulkopuolisten toteutusvastuulle.

Siirrettäessä tukitoimintoja ulkopuoliselle puhutaan myös ulkoistamisesta, jonka keskeinen peruste on keskittyä onnistumisen kannalta kriittisiin tekijöihin. Puolustushallinnossa on perinteisesti lähdetty siitä olettamuksesta, että lähes kaikki toiminnot tulee tuottaa itsenäisesti. Ydintoimintoihin keskittyminen muokkaa merkittävästi puolustushallintoa lähitulevaisuudessa. (Krogars 2000, 34 - 35.) Nykyisessä tilanteessa emme voi pitää kaikkia toimintoja omissa käsissämme. Toimintamme tukeminen toteutetaan yhä enemmän puolustusvoimien ja erilaisten kumppanien yhteistoimintana. Kumppanuuksilla on merkittävä vaikutus henkilöstöön, joka on suorituskykymme keskeisimpiä osatekijöitä.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategialla ”HESTRA” määritetään henkilöstöjohtamisen kehittämisen suunta, tavoitetila sekä keinovalikoima tavoiteltavan suorituskyvyn saavuttamiseksi (HESTRA 2005, Liite 4). Vuoden 2005 henkilöstöstrategiassa edellytettiin palkatun henkilöstön supistamista noin 1200 hengellä vuoteen 2012 mennessä puolustusvoimien rauhan ajan rakennetta muuttamalla. Muutos oli tarkoitus toimeenpanna suunnitelman mukaisesti hyödyntämällä ensisijaisesti luontaista poistumaa ja hyvän työnantajan periaatteita. Vuoden 2005 henkilöstöstrategia on elinkaarensa loppuvaiheessa, koska sen pisimmälle ulottuvat linjaukset ulottuvat vuodelle 2012 ja sen toimenpideluettelo on laadittu vuosille 2005 – 2009. Tarvitaan uutta kokemuspohjaista tietoa, jonka avulla voidaan kehittää nykyisen henkilöstöstrategian johtamista, sekä uuden henkilöstöstrategian laadintaa.

Kumppanuuksien rooli on nyky maailmassa niin keskeinen, että niiden rakentaminen on hallittava tietoisesti (Stähle & Laento 2000, 26). Puolustusvoimissa kumppanuudet ovat melko uusi tapa toimia, joten niihin liittyviä kaikkia henkilöstövaikutuksia ei ole vielä selvitetty. Tulevaisuudessa on tärkeää tietää kuinka kumppanuudet tulee tietoisesti valmistella ja toteuttaa, jotta turvaamme riittävän ja suorituskykyisen henkilöstöressurin normaali- ja poikkeusoloissa. Kokemuspohjainen ja tuore tieto antaa hyvän lähtökohdan henkilövaikutusten selvittämiseksi ja tutkimiseksi. Puolustusvoimien kunnossapidon toteutunut kumppanuus on selkeä kokonaisuus, jonka henkilöstövaikutuksia kannattaa tutkia, koska se on mittakaavallisesti laajimpia ja sen toteutuksesta on vihdoin saatavissa kokemuspohjaista tuoretta tietoa.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Puolustusvoimien ja elinkeinoelämän välillä on useita eri laatuja ja asteisia kumppanuuksia (Etelämäki). Tässä tutkimuksessa keskitytään vain yhden toteutetun kumppanuuden tarkasteluun. Tutkimus rajataan koskemaan puolustusvoimien kunnossapidon strategista kumppanuutta. Kyseinen kumppanuus on ajankohtainen ja se on aiheuttanut merkittäviä henkilöstövaikutuksia puolustusvoimissa, joten sen erillinen tarkastelu on perusteltua.

”Puolustusvoimien henkilöstön määrä, rakenne ja osaaminen on mukautettava palvelemaan tehtävien toteuttamista ja puolustusjärjestelmän pitkäjänteistä kehittämistä. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että varmistetaan henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen, henkilöstön osaaminen, henkilöstön toimintakyky sekä tehtävien edellyttämä ja kustannustehokas henkilöstörakenne.” (HESTRA 2005, 9.) Tässä tutkimuksessa kunnossapidon kumppanuutta tarkastellaan puolustusvoimien henkilöstöstrategian asettamien vaatimusten, tavoitteiden ja periaatteiden kannalta. Strategian johtamista tarkastellaan erityisesti henkilöstön saatavuuden ja

sitoutumisen, henkilöstön osaamisen sekä kustannustehokkaan henkilöstörakenteen näkökulmasta.

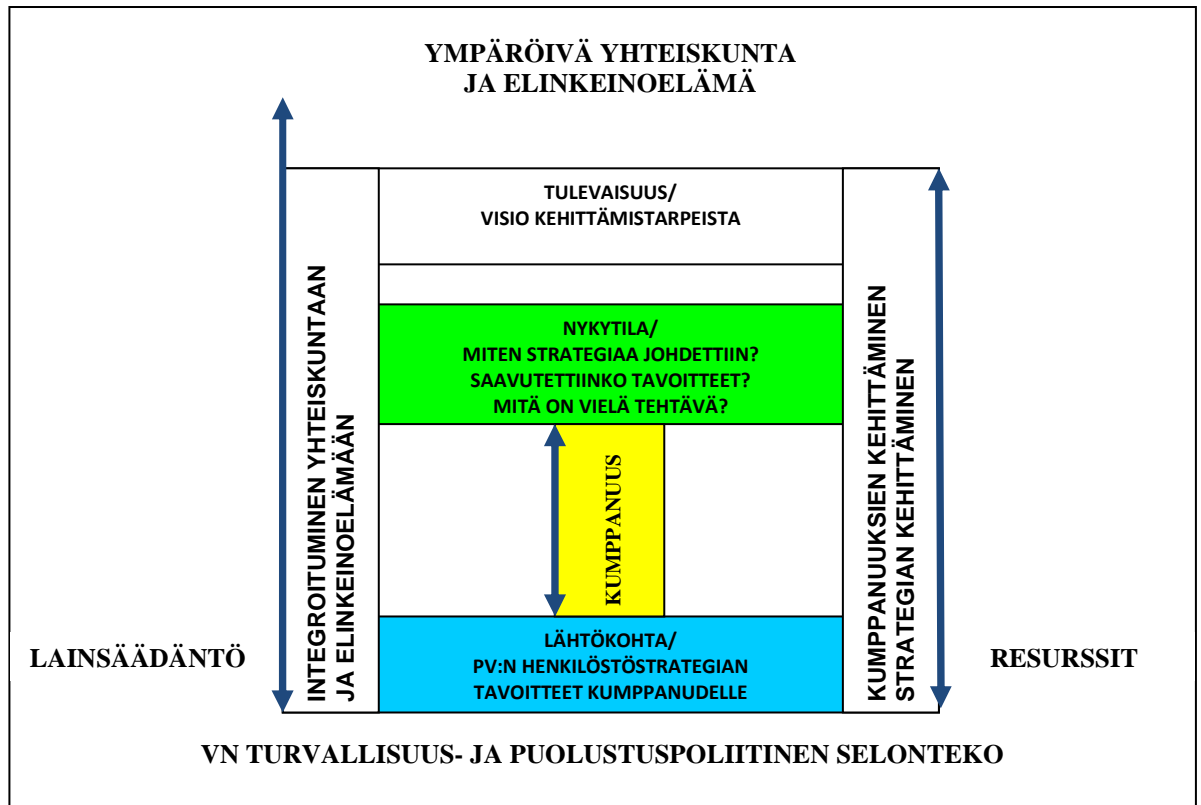
Henkilöstöstrategian (2005, 17) mukaan yksilön toimintakyky on varmistettava myös henkilöstöön kohdistuvissa muutostilanteissa. Kumppanuudella voi olla vaikutusta henkilöstön toimintakykyyn. Toiskallion mukaan (1998, 9) toimintakyky tarkoittaa järjestelmää, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja eettisestä osa-alueesta. Kumppanuuteen liittyvää henkilöstön toimintakyvyn muutosta ei tarkastella, koska sen tutkimiseen ei ole vielä saatavissa riittävää kokemuspohjaista tietoa. Toimintakyky on myös aihealueena erittäin laaja, joten se edellyttää tulevaisuudessa erillistä tarkastelua.

Kumppanuuden henkilöstövaikutuksia tarkastellaan normaalioloissa. Normaaliolojen kumppanuudet muodostavat poikkeusolojen kumppanuuksien lähtökohdan ja perustan. Poikkeusolojen aikaista kumppanuutta ei aiheen laajuuden vuoksi tarkastella. Poikkeusoloissa koko puolustusvoimien logistiikkajärjestelmä saatetaan täyteen valmiuteensa, millä on huomattava vaikutus myös kumppanuuksiin ja henkilöstöjärjestelyihin. Poikkeusoloissa puolustusvoimien sekä kumppanien toiminta, henkilöstörakenne ja niihin vaikuttavat tekijät muuttuvat huomattavasti. Valmiuslainsäädäntö tuo myös omat piirteensä poikkeusoloissa kumppanuuksien käytännön toteutukseen. Poikkeusolojen kumppanuuksiin liittyviä henkilöstövaikutuksia on tarkasteltava tulevaisuudessa erillisenä tutkimuksena.

Kansainvälisten tehtävien monimuotoisuus edellyttää henkilöstöjärjestelmän jatkuvaa kehittämistä (HESTRA 2005, 19). Strategisten kumppanuuksien kautta pyritään integroitumaan elinkeinoelämään myös kansainvälisellä tasolla. Tässä tutkimuksessa ei tarkastella kunnossapidon kansainvälistä näkökulmaa, vaan kumppanuuden tarkastelu rajataan kansalliselle tasolle. Kumppanuuksiin liittyvää kansainvälistä liittymäpintaa on aiheen laajuuden vuoksi tarpeen tutkia tulevaisuudessa erillisenä tutkimuksena.

1.3 Viitekehys ja tutkimusongelma

Hirsjärven mukaan (1986, 16) tutkimusta ei voi tehdä tyhjästä, vaan sen on perustuttava oletuksiin. Tutkimuksen ensimmäisenä oletuksena on, että puolustusvoimien kumppanuuksien valmistelua, toteutusta ja johtamista voidaan kehittää. Tutkimuksen toisena oletuksena on, että kunnossapidon kumppanuuden valmistelusta, toteutuksesta ja johtamisesta saatuja kokemuksia voidaan hyödyntää puolustusvoimien tulevissa kumppanuuksissa.



Kuva 1: Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöstrategian johtamista yksittäisessä kumppanuudessa. Viitekehystä voidaan tarkastella kaksisuuntaisesti. Tutkimuksen tavoitteena on antaa ensisijaisesti tukea tulevien kumppanuuksien valmistelulle, toteutukselle ja johtamiselle. Saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös nykyisten kumppanuuksien kehittämisessä. Tutkimusta voidaan tulevaisuudessa hyödyntää myös kumppanuuksiin kohdistuvan henkilöstöstrategian johtamisen kehittämisessä sekä henkilöstöstrategian valmistelussa.

Ympäröivä yhteiskunta asettaa puolustusvoimille vaateet suorituskyvystä. Tulevaisuudessa emme kykene pitämään kaikkea suorituskykymme edellyttämää resurssia, kuten henkilöstöä omassa suoranaيسessa hallinnassamme. Tulevaisuudessa olemme yhä riippuvaisempia kumppanuuksista ja niiden toimivuudesta. Taustalla ovat resurssien rajallisuus, sekä tarve integroitua mahdollisimman toimivasti yhteiskuntaan ja elinkeinoelämään. Onnistunut henkilöstöstrategia ja henkilöstöstrategian johtaminen turvaa puolustusvoimille kumppanuuksien kokonaisuuden, joka toimii normaaliaikana sekä myös poikkeusoloissa. Kumppanuus tulee johtaa lainsäädännön edellyttämässä raameissa. Tulevaisuudessa työvoimasta joudutaan kilpailemaan. Puolustusvoimien julkisuuskuva tulee säilyä mahdollisimman hyvänä, jotta turvaisimme ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden ja sitoutumisen.

Pääesikunnan henkilöstöosaston laatiman henkilöstöstrategian tavoitteena on tukea puolustusvoimien henkilöstöjohtamista. Henkilöstöstrategiassa on otettu huomioon valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon linjaukset, puolustusvoimien strategisen ja pitkän tähtäimen suunnitelmat sekä kehittämis- ja kumppanuusohjelmien tarpeet. (HESTRA 2005, 7.) Tämän tutkimuksen keskeisenä lähtökohtana on puolustusvoimien vuoden 2005 henkilöstöstrategia ja sen asettamat tavoitteet kumppanuudelle. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kunnossapidon strategisen kumppanuuden valmistelua ja toteutusta puolustusvoimien henkilöstöstrategian johtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen pääongelma:

- Miten hyvin kunnossapidon strategisen kumppanuuden valmistelussa ja toteutuksessa kyettiin noudattamaan puolustusvoimien henkilöstöstrategian asettamia vaatimuksia, tavoitteita ja periaatteita?

Tutkimuksen alaongelmat:

- Mitä vaatimuksia, tavoitteita ja periaatteita henkilöstöstrategia asettaa kumppanuuksien valmistellulle ja toteutukselle?
- Miten kunnossapidon strateginen kumppanuus käytännössä valmisteltiin ja toteutettiin henkilöstöjärjestelyjen kannalta tarkasteltuna?
- Miten kumppanuudessa on huomioitava henkilöstörakenteen kehittäminen, henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen sekä henkilöstön osaaminen?
- Kuinka hyvin henkilöstöstrategiassa asetetut vaatimukset, tavoitteet ja periaatteet kyettiin saavuttamaan kunnossapidon kumppanuudessa?
- Voidaanko kumppanuuksien valmistelua ja toteutusta kehittää henkilöstöjärjestelyjen näkökulmasta kunnossapidon kumppanuudesta saatujen kokemusten myötä?

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tutkimus on luonteeltaan kartoittava, koska siinä pyritään etsimään uusia näkökulmia tapahtuneeseen. Tutkimuksen pääasiallisena metodina on kvalitatiivinen aineistotutkimus, jota täydennetään asiantuntijahaastattelulla. Tutkimusmateriaalin käsittelyssä ja tiedon ymmärtämisessä sekä tulkinnessa käytetään hermeneuttista lähestymistapaa.

Kumppanuudelle asetettuja vaatimuksia, tavoitteita ja periaatteita selvitettiin perehtymällä puolustusvoimien henkilöstöstrategiaan ja sitä täydentäviin asiakirjoihin. Kumppanuuden eri

vaiheita selvitettiin perehtymällä puolustushallinnon ja puolustusvoimien kumppanuuden eri vaiheissa julkaisemiin tiedotteisiin. Kokonaiskuvaa täydennettiin tarkastelemalla aiheeseen liittyviä muita tiedotteita, julkaisuja sekä lehtiartikkeleita. Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa asetettuja vaatimuksia, tavoitteita ja periaatteita verrattiin toteutuneeseen. Uusia näkökulmia ja kehittämisideoita pyrittiin tuomaan esille aineistosta induktiivisen päättelyn avulla.

Tutkimuksessa tarvitaan usein myös empiiristä tietoa, joka sisältää mahdollisimman välitöntä tietoa tutkimuskohteesta. Tämän vuoksi tutkijan on kerättävä oma havaintoaineisto, jonka perusteella kaikki tutkimuksen johtopäätökset viimekädessä tehdään (Hirsjärvi 1986, 51.) Hirsjärven mukaan (2001, 38) yhdistämällä eri tutkimusmenetelmiä saadaan esiin laajempia näkökulmia. Kumppanuuden henkilöstövaikutuksia ja kehittämistarpeita pyrittiin selvittämään myös haastattelujen avulla. Haastatteluilla pyrittiin täydentämään muusta tutkimusaineistosta saatua tietoa ja saamaan esille myös mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

Haastateltavat henkilöt valittiin siten, että heidän asiantuntemuksensa täydensivät tutkimuksessa esiinnoitettujen kysymysten ja ongelmien ratkaisemista. Maanpuolustuksen Henkilökuntaliiton päätoiminen pääluottamusmies Marko Torn on ollut mukana kunnossapidon kumppanuuden valmistelussa ja edustaa henkilöjärjestöjen näkökulmaa. Kapteeni Ismo Ojala on toiminut pitkäaikaisesti Lentosotakoulun komentotoimiston päällikkönä, joten häneltä kysyttiin näkemystä kumppanuuksiin liittyviin henkilöstöjärjestelystä ja -vaikutuksista joukko-osaston tasalla. Kapteeni Jorma Sompinmäki on toiminut useita vuosia joukko-osaston huollon ja kunnossapidon johtotehtävissä, joten häneltä haettiin joukko-osaston huoltojohdon näkemystä kunnossapidon kumppanuuden henkilöstövaikutuksiin. Ylivääpeli Hannu Unger on toiminut Lentosotakoulun huollon ja kunnossapidon järjestelyissä jo kahden vuosikymmenen ajan, joten häneltä saatiin kunnossapidon käytännön toteuttajan näkökulma.

Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun periaatteella. Haastattelun teemat valittiin siten, että niiden avulla saatiin vastauksia aineistosta esille nousseisiin kysymyksiin. Teemat kohdistuivat kumppanuuden valmisteluun, toteutukseen, kehittämiseen, tiedonkulkuun ja tavoitteiden toteutumiseen sekä kumppanuuden edellyttämään osaamiseen ja henkilöstötarpeeseen. Hirsjärven mukaan (2001, 66) teemahaastatteluun ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloaa vaan teema-alueuettelo. Teemahaastattelu sallii tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden luontevan ja vapaan reagoinnin. Hirsjärven mukaan (2001, 66) teemahaastattelussa riittää, että kysymysten päälinjoja on vain hahmoteltu. Teema-alueet olivat mahdollisimman väljiä, jotta saataisiin esille mahdollisimman hyvin tutkittavaan ilmiöön liittyviä seikkoja. Teema-alueita

tarkennettiin joustavasti kysymyksillä. Toteutettujen haastattelujen teemat ovat näkyvissä Liitteessä 1.

Tutkimus pohjataan usein aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin (Leino 1998, 74). Kumppanuuden suoranaisiin henkilöstövaikutuksiin liittyviä aiempia tutkimuksia ei voitu hyödyntää, koska niitä ei ollut. Leinon (1998, 74) mukaan tutkimus voidaan toteuttaa varsin vähäisin viittauksin aikaisempiin tutkimuksiin, jolloin vältetään tarkoituksellisesti aineiston hankinnassa teoreettisia ennakkositoumuksia. Kumppanuutta ja ulkoistamista käsitteleviä aiempia soveltuvia tutkimuksia löytyi neljä ja niitä hyödynnettiin ensisijaisesti kumppanuuden kokonaisuuden hahmottamisessa.

1.5 Analyysi

Hirsjärven mukaan (2000, 207) analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Aineiston analysointiin ryhdyttiin tutkimusaineistoon perehtymisen jälkeen ja niitä täydentävien haastattelujen yhteydessä. Henkilöstöstrategian kumppanuudelle asettamat vaatimukset luokiteltiin tutkimusraportin alaotsikoiden mukaisesti, tutkimuksen rajaukset huomioiden.

Haastattelun analyysi pyrittiin aloittamaan jo itse haastattelutilanteessa. Analyysissä hyödynnettiin pääasiassa induktiivista päättelyä. Hirsjärven mukaan (2001, 136) induktiivisessa päättelyssä keskeistä on aineistolähtöisyys. Induktiivisessa vaiheessa aineistoa muokattiin ja siitä poimittiin olennaisia piirteitä. Yksittäisistä tapauksista pyrittiin muodostamaan yleinen sääntö. Haastattelussa hyödynnettiin Hirsjärven (2001, 137) mainitsemaa itseäänkorjaavaa haastattelua. Haastattelija pyrki tiivistämään ja tulkitsemaan haastateltavan kuvausta jo haastattelun aikana. Tehdyt tulkinnat kerrottiin haastateltavalle ja kirjattiin erilliseen haastattelumuistioon, joka lähetettiin haastattelun jälkeen haastateltavalle hyväksyttäväksi tai täydennettäväksi.

Laadullisen aineiston käsittely on sekä analyysiä, että synteesiä. Analyysissä luokitellaan aineistoa ja synteesisä luodaan kokonaiskuvaa ja esitetään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi 2001, 143.) Tutkimusaineisto luokiteltiin tutkimuksen päälukujen mukaisiin luokkiin. Luokittelu mahdollisti aineiston tulkitsemisen ja tiivistämisen. Aineiston lopullinen yhdistäminen toteutettiin ja tulokset raportoitiin lukujen johtopäätöksissä ja yhdistelmässä.

Haastattelujen analysoinnissa hyödynnettiin myös kvalitatiivista teemoittelua. Analyysivaiheessa tarkasteltiin sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka olivat yhteisiä usealle haasta-

teltavalle. Raportissa pyrittiin tuomaan esiin yleisimmin esiintyvät näkökannat. Pelkät analyysit eivät kerro tutkimuksen tuloksia, vaan on laadittava synteesejä (Hirsjärvi 2000, 212). Kumppanuuden kehittämisen kannalta tärkeimmät synteetit saatiin aikaan vertaamalla keskenään henkilöstöstrategian tavoitteita ja saatua tutkimusaineistoa.

Hirsjärven mukaan (2000, 212) tutkimuksen johtopäätösten on perustuttava laadittuihin synteeseihin. Synteetit avulla löydettiin myös vastaukset tutkimuksessa asetettuihin kysymyksiin ja ongelmiin. Synteeteistä muodostetut keskeisimmät johtopäätökset ja ongelmanratkaisut on raportoitu tutkielman viimeisen luvun yhdistelmässä. Tutkimustulosten laajempaa merkitystä on myös pohdittava (Hirsjärvi 2000, 212). Tämä pohdinta on raportoitu viimeisessä luvussa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan myös viimeisen luvun alussa.

1.6 Tutkimuksen keskeiset lähteet

Tutkimuksen keskeisimpänä lähteenä on puolustusvoimien vuoden 2005 henkilöstöstrategia, joka asettaa yhdessä puolustushallinnon henkilöstöpoliittisen strategian kanssa kumppanuuksien toteuttamiselle vaatimuksia, tavoitteita ja periaatteita. Tutkimuksen toisena keskeisenä lähteenä on puolustusvoimien vuoden 2008 henkilöstötilinpäätös. Tiedottamista ja julkisuuskuvaa tarkastellaan tukeutumalla puolustushallinnon ja puolustusvoimien Internetissä julkaistavaan materiaaliin sekä lehtiartikkeleihin.

Kumppanuuden puolustusvoimallisiin henkilöstövaikutuksiin puhtaasti keskittyvää tutkimustöitä ei ollut saatavilla, mutta soveltuvia ulkoistamista ja kumppanuutta koskevia tutkimuksia löytyi neljä (luettelo on tutkimuksen lopussa). Aiempia tutkimuksia hyödynnettiin tiedon syventämisessä ja aiheen hermeneuttisen käsittelyn tukena. Aiemmissä tutkimuksissa tehtyjä johtopäätöksiä hyödynnettiin ensisijaisesti tutkimusta tukevana materiaalina. Logistiikkaa ja kumppanuuksia käsittelevää kirjallisuutta hyödynnettiin tutkittavan aiheen perusteiden sisäistämässä ja kokonaisuuden hahmottamisessa.

1.7 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

”**Asiantuntijuus** on kokemuksesta muodostuneen hyvin organisoidun ja käyttökelpoisen aihe- tai tehtäväkohtaiseen tietämykseen perustuva ylivoimainen taito ratkaista ongelmia” (Hakkarainen & Lonka & Lipponen 2005, 386).

Kumppanuus on pohjimmiltaan ulkoistamista. Kaikki ulkoistaminen ei ole kumppanuutta, vaan ulkoistavan organisaation ja palveluntuottajan välinen suhde määrittää asiakkuuden asteen. Toimittaessa pitkäaikaisessa luottamuksellisessa suhteessa voidaan puhua kumppanuudesta. (Iitti, 38.) Kumppanuus on käytännössä molempien osapuolten kahdenvälistä toimintaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

”**Kunnossapito** on materiaalin, yksittäisen laitteen, laitteistojen tai järjestelmän tekniseen kuntoon kohdistuvaa, koko elinjakson kestävää suunnitelmallista tarkastus-, huolto-, ja korjaustoimintaa. Varaosien ja kunnossapidossa tarvittavien työkalujen, pientarvikkeiden, puhdistusaineiden ja -välineiden täydennys kuuluu kunnossapitoon. (Kunnossapito-opas 2003, 202.)

”**Puolustusvoimien logistiikkajärjestelmä** on puolustusvoimien, kotimaisen ja kansainvälisen elinkeinoelämän ja muun yhteiskunnan logististen osien muodostama kokonaisuus”. Logistiikkajärjestelmän perusrakenne säilyy samanlaisena turvallisuustilanteesta riippumatta. Logistiikkajärjestelmä sisältää myös kumppanuudet. (Logistiikkastrategia 2009, 18.)

”**Osaamisella** tarkoitetaan tietoja, taitoja ja muita valmiuksia sekä niiden soveltamista käytäntöön haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. Osaamisessa on sekä yksilö- että organisaationäkökulma. Yksilön osaamisella tarkoitetaan yksilön kykyä ja valmiuksia soveltaa tietämystään käytännön toiminnassa haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. Organisaation osaamisella tarkoitetaan sen kykyä ja valmiuksia hyödyntää sekä kehittää yksilöidensä osaamista ja muita organisaation voimavaroja sekä yhdistää ne päämääriensä saavuttamiseksi.” (OSTRA.) Osaamisen varmistaminen on yksi henkilöstöstrategian keskeisimmistä tavoitteista.

Osaamisen kehittäminen on organisaation ja sen kykyjen ja valmiuksien suunnitelmallista tuottamista. Kehittämisen perusajatuksena on puolustusvoimien osaamistarpeiden ja yksilön oppimistarpeiden yhdistäminen. Päämääränä on luoda osaamista, jolla varmistetaan tarvittava sotilaallinen suorituskyky. (OSTRA.)

”**Puolustushallinnon kumppanuusohjelman** tarkoituksena on integroida puolustusvoimat nykyistä tiiviimmin suomalaiseen yhteiskuntaan ja tuottaa lisäarvoa yhteistyön kaikille osapuolille” (Puolustushallinnon kumppanuusohjelma). Ohjelma sisältää tietohallinnon, vaatehuollon, kunnossapidon, kuljetuspalvelujen, ruokahuollon, palkkahallinnon sekä terveydenhuollon hankkeet.

Strategia on organisaation tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta (Kamensky 2002, 17). ”Strategia tarkoittaa yrityksen toiminnan juonta, sen tapahtumisen punaista lankaa” (Näsi & Aunola 2005, 15). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ensisijaisesti henkilöstöstrategian johtamisen näkökulmaa yksittäisessä kumppanuudessa.

”**Strateginen kumppanuus** on puolustusvoimien ja palvelun tarjoajan välinen sopimussuhde, jonka perusteella tuotetaan kaikissa turvallisuustilanteissa laadukkaasti puolustusvoimien tarvitsemia palveluja. Strategisen kumppanuuden toimivuus edellyttää yhteisiä kehittämistavoitteita, keskinäistä kunnioitusta, sitoutumista, luottamusta ja avoimuutta, lisäarvon syntymistä ja rasitteiden jakamista sekä jatkuvuutta. Kumppanuus on tapa integroida puolustusvoimia yhteiskuntaan.” (Kenttäohjesääntö 2008, 105.) Luottamus on strategisen kumppanuuden perusedellytyksiä (Laineenkare, 71). Strategisen kumppanuuden olennainen osa on sopijapuolten rauhanaikainen varautuminen ja toimintatapojen kehittäminen (Logistiikkastrategia 2009, 18).

”**Suorituskyky** muodostuu järjestelmän ja/tai joukon toiminnan mahdollistavista suunnitelmista ja eri tehtäviin harjoitelluista käyttö- ja toimintaperiaatteista, riittävästä ja osaavasta henkilöstöstä, tehtävään tarvittavasta materiaalista, toimintaan tarvittavasta infrastruktuurista sekä puolustusvoimien omasta tai yhteiskunnan tarjoamista tukeutumismahdollisuuksista” (Kenttäohjesääntö 2008, 105). Osaava toimintakykyinen henkilöstö on suorituskyvyn keskeinen osatekijä.

Työssäkäyntialueet määritellään Työ- ja elinkeinoministeriön asetuksella. Työssäkäyntialueet on määritetty viimeksi 30.12.2008. Työssäkäyntialueen määrittymisessä sovelletaan vielä toistaiseksi kuntajakoa. Työssäkäyntialueen määritelmää ollaan parhaillaan uudistamassa. Työministeriössä on lakimuutos vireillä, jonka voimaantullessa yhdensuuntaisen työmatkan pituudeksi muodostuisi tulevaisuudessa enimmillään kahdeksankymmentä kilometriä.

Ulkoistaminen ymmärretään toimenpiteenä, jossa ostetaan organisaation ulkopuolisia palveluja. Ostettavia palveluja voivat olla tehtävät, suoritukset tai kokonaisen toiminnon siirtäminen sopimuksella ulkopuoliselle palveluntuottajalle. (Iitti, 18 – 19.) Toimijoiden välisellä keskinäisellä luottamussuhteella ei ole ulkoistamisessa niin suurta merkitystä kuin kumppanuudessa (Hakkarainen, 26). Kumppanuuden ja ulkoistamisen rajapintaa on vaikea määrittää. Ulkoistamisen syentyessä luottamukselliseen suhteeseen, voidaan puhua myös kumppanuudesta.

2 KUMPPANUUDEN VALMISTELU JA TOTEUTUS

2.1 Kunnossapidon kumppanuuden lähtökohdat

Puolustusvoimien logistiikkajärjestelmän tavoitteena on taata edellytykset Suomen sotilaallisen maanpuolustuksen suorituskyvylle. Logistiikkastrategian tavoitteena on, että logistiikkajärjestelmän perusrakenne säilyy samanlaisena turvallisuustilanteesta riippumatta. Järjestelmä sisältää logistiikan palvelukeskukset, puolustushaarojen logistiikkajärjestelmät ja kumppanuudet. (Logistiikkastrategia 2009, 18.)

Logistiikkajärjestelmä rakentuu täydennys-, kuljetus, lääkintähuolto-, huoltopalvelu ja kunnossapitojärjestelmästä. Kunnossapitojärjestelmän tehtävänä on pitää puolustusvoimien materiaali toimintakelpoisena. Puolustusvoimien materiaalin kunnossapito toteutetaan kaksitasoisena. Puolustusvoimat vastaa kunnossapidon tasosta 1 ja strateginen kumppani tasosta 2. (Logistiikkastrategia 2009, 8.) Käytännössä edellinen tarkoittaa sitä, että puolustusvoimat ostaa tason 2 kunnossapidon pääosin strategiselta kumppanilta. Eri tasoilla suoritettavat kunnossapitotehtävät ja niiden toteuttajat käsketään kalustokohtaisissa teknisissä ohjeissa.

Kunnossapidon kumppanuuden taustalla olivat valtioneuvoston 2004 selonteon linjaukset, jonka perusteella käynnistettiin kunnossapidon kehittämishanke ”AKKU”. Tavoitteena oli selvittää puolustusvoimien kunnossapidon tehokkuus. Hankkeeseen sisällytettiin aikaisemmin tehdyt kumppanuusselvitykset, korjaamopalvelujen kumppanuushanke ”KULPI” ja kuljetuspalvelujen kehittäminen ”KULPAKE”. (PE:n tiedote 16.6.2004.) AKKU -hankkeen loppureportti julkaistiin syksyllä 2005. Selvitystyössä esitettiin oman toiminnan kehittämistä perustuen tilaaja-tuottaja malliin ja neljään huoltorykmenttiin. Hankkeessa esitettiin, että aloitetaan neuvottelut teollisuuden kanssa kunnossapidon täydestä kumppanuudesta. (PV:n tiedote 19.5.2009.)

Hanketta jatkettiin ”KUJA” hankkeella, joka oli valtakunnallisen kunnossapidon kumppanuushankkeen jatkotyö. Tavoitteena oli selvittää mahdollisen kumppanuuden vaikutukset organisaatioon, toimintamalliin ja kustannuksiin. Hankkeessa siirryttiin strategisen kumppanuuden sopimusneuvotteluvaiheeseen kesäkuussa 2006. Hanke eteni toteutusvaiheeseen kunnossapidon kumppanuuden osalta valtioneuvoston selonteon linjausten mukaisesti, kun kesäkuussa 2008 Millog Oy ja maavoimat allekirjoittivat kahdeksanvuotisen kumppanuussopimuksen. Sopimuksen myötä maavoimien kunnossapitovastuulla olevan materiaalin kunnossa-

pito siirtyi Millog Oy:lle vuoden 2009 alusta alkaen. Millog Oy on Patrian, Insta Groupin, Raskoneen, Sisu-Auton ja Oricoptan omistama yritys.

Sopimuksen myötä Elektroniikkalaitoksen, Ajoneuvovarikon, Kuopion Varikon, Lievestuoreen Varikon ja Tervolan Varikon kunnossapitotoiminnot siirrettiin strategiselle kumppanille 1.1.2009 lähtien. Kumppanuus johti käytännössä noin 485 ammattitaitoisen puolustusvoimien työntekijän siirtymiseen Millog Oy:lle vanhoina työntekijöinä liikkeenluovutuksenomaisella siirrolla (Ruotuväki, 2009). Edellisten lisäksi noin 100 puolustusvoimien työntekijää tuli Millog Oy:n työnjohtovastuulle mutta heidän työsuhteensa säilyi puolustusvoimiin (Maavoimat, 19.6.2008). Näitä henkilöitä olivat muun muassa 2013 eläkkeelle siirtyvät.

Ulkoistamisten tavoitteena on suurempi joustavuus, parempi palvelun taso ja kustannusten alentaminen (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 10). Puolustusvoimat hakee kumppanuiden kautta toiminnan tehostamista, kustannussäästöjä ja kriisiajan huoltovarmuutta sitouttamalla palveluntuottajat varautumaan poikkeusolojen haasteisiin (Maavoimat, 6.3.2008). Kumppanuuksilla ei välttämättä haeta pelkkiä kustannussäästöjä vaan yhtenäistä rauhanajan ja poikkeusolojen toimintamallia (Rinne, 22 – 25). Kumppanuuden tavoitteena on turvata kunnossapidon kriisiajan valmius, varmistaa kansainvälinen yhteistyö ja varaosien saanti (Häkämies). Kumppanuuden avulla teollisuus integroidaan puolustusvoimien toimintaan jo rauhan aikana (Insta Oy, 6.3.2008). Kumppanuksille on asetettu useita erilaisia ja eriasteisia tavoitteita. Kustannussäästöt, yhteistyö, yhtenäistäminen, huoltovarmuus sekä integroituminen kansallisella ja kansainvälisellä tasolla ovat kumppanuuksien keskeisiä tavoitteita.

2.2 Avoimuuden vaatimukset ja tiedottaminen

Henkilöstöjohtamisen periaatteena on yksilön arvostaminen, avoimuus sekä aito vuorovaikutus (HESTRA 2005, 9). Kumppanuuksiin liittyvä avoin tiedottaminen on henkilöstön saatuuden ja sitoutumisen kannalta tärkeää. Onnistuneen tiedottamisen avulla pidetään puolustusvoimien nykyinen ammattitaito puolustusvoimissa ja mahdollistetaan ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointi tulevaisuudessa. Avoimuus ei ole pelkästään työnantajan vastuulla, vaan se on kaikkien toimijoiden yhteistyötä. Nykyiset tiedottamisen välineet ja informaatioympäristö tarjoavat hyvät lähtökohdat asioiden avoimeen käsittelyyn. Avoimuutta ja vuorovaikutusta, sekä niiden laatua kyetään arvioimaan tarkastelemalla kunnossapidon kumppanuuteen liittyvää julkista tiedottamista.

Organisaation henkilöstö kokee lähtökohtaisesti sisäistä muutosvastarintaa ulkoista toimijaa kohtaan (Hakkarainen 27). Kumppanuushanke voi aiheuttaa henkilöstössä epävarmuutta ja

työmotivaation laskua siihen sisältyvän irtisanomisuhan vuoksi (Iitti, 94). Kumppanuuksiin liittyvää muutosvastarintaa voidaan vähentää suunnitelmallisella tiedottamisella (Hakkarainen, 17). Tiedottamisen onnistumista voidaan selvittää tarkastelemalla puolustushallinnon ja puolustusvoimien julkaisemaa kunnossapidon kumppanuutta koskevaa materiaalia ja sen saatavuutta.

Puolustusministeriö on tiedottanut aktiivisesti kunnossapidon kumppanuuden toteuttamisen vaiheista. Puolustusministeriön sivuilta löytyy runsaasti kunnossapidon kumppanuuden valmisteluun ja toteutukseen liittyvää perustietoa. Tiedotteet on julkaistu viivyttämättä tehtyjen päätösten jälkeen. Tiedotteet ovat sisällöllisesti selkeitä ja laadukkaita. Kumppanuuksiin liittyvää yksityiskohtaista tietoa puolustusministeriön tiedotteista löytyy kuitenkin erittäin vähän. Puolustusministeri on käsitellyt kumppanuuksia yleisellä tasolla eri tilaisuuksissa pitämässään puheissaan. Kunnossapidon kumppanuutta on käsitelty tiedotteissa ja lehtiartikkeleissa myönteisessä hengessä. Lehtiartikkelien sekä puolustusministeriön tiedottamisen sisältö on yhteneväinen.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategia on julkinen asiakirja ja on nähtävissä puolustusvoimien sisäisissä tietojärjestelmissä. Henkilöstöstrategia on julkaistu laadukkaana julkaisuna myös netissä, joten se on kaikkien asiasta kiinnostuneiden saatavissa. Henkilöstöstrategian aiemmat versiot ovat myös helposti kaikkien nähtävissä ja saatavissa. Kumppanuuden avoimelle käsittelylle on luotu henkilöstöstrategian helpon saatavuuden myötä hyvät edellytykset. Strategia on asiaan perehtymättömälle melko vaikealukuista, joten sanoman oikeanlainen perillemeno voi tuottaa yksilötasolla ongelmia.

Puolustushallinnon kumppanuusohjelmaan liittyen on ylläpidetty ja päivitetty omaa internet sivustoa, josta voi tarkastella kumppanuusohjelmaan sisältyvien kumppanuuksien lähtökohtia ja vaiheita. Kumppanuusohjelma sisältää myös kunnossapidon kumppanuuden tiedottamisen. Tarkasteltaessa puolustushallinnon kunnossapidon kumppanuuteen liittyvää tiedottamista voidaan todeta, että perustietoa on ollut saatavilla jo alkuvaiheessa melko hyvin. Kumppanuusohjelmaan liittyvä tiedottaminen ei kuitenkaan sisällä yksilöä kiinnostavaa yksityiskohtaista tietoa. Kunnossapidon kumppanuuteen liittyvä tiedottaminen on lopetettu kumppanuusohjelmaan liittyvillä sivustoilla joulukuussa 2007, mitä voidaan pitää puutteena. Henkilöstön sitouttamisen kannalta tiedottamista olisi pitänyt jatkaa ainakin kumppanuuden alkuvaiheisiin saakka.

Kumppanuuden selvitystyön edellytyksenä on, että henkilöstöjärjestöjen edustajat otetaan hyvissä ajoin ja riittävässä laajuudessa mukaan kumppanuuden valmisteluun (Torn). Vastuu kunnossapidon kumppanuuden yksityiskohtien tiedottamisesta jäi käytännössä joukko-osastojen ja henkilöstöjärjestöjen vastuulle. Puolustusvoimien sisäisen tiedottamisen onnistumista ja sisältöä on jälkikäteen erittäin vaikea arvioida tutkimalla pelkästään asiakirjoja ja tiedotteita. Tiedottamisesta on kyettävä selvittämään miten yksittäiset henkilöt kumppanuuden tiedottamisen kokivat ja missä muodossa tieto heidät saavutti. Toteutuneen kumppanuuden tiedottamisen onnistumista voidaan arvioida haastatteleamalla tiedottamisen kohteena olevaa henkilöstöä.

Sompinmäen mukaan kunnossapidon kumppanuutta käsiteltiin ennakkoon useilla erilaisilla neuvottelupäivillä. Tiedottajat olivat jonkin verran epätietoisia kokonaisuuden käytännön toteuttamisesta. Kumppanuuden henkilöstövaikutuksiin liittyvää perustietoa oli runsaasti tarjolla, mutta moniin käytännön kysymyksiin saatiin vastaus vasta kumppanuuden toteutumisen jälkeen. Tulevissa kumppanuuksissa tulee huomioida, että joukko-osastossa kaivataan mahdollisimman yksityiskohtaista informaatiota. (Sompinmäki.) Neuvottelupäivillä tieto välittyy vain suppealle henkilöstöryhmälle, jolloin vaarana on tiedon muuttuminen ennen kuin se tavoittaa yksittäisen työntekijän. Kumppanuuksiin liittyvää tietoa tulisi kyetä jakamaan mahdollisimman suoraan ja muuttamattomana kaikille asianosaisille. Kumppanuuden yhteydessä on kyettävä kertomaan mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa kumppanuuden sisällöstä, jotta vältytään tarpeettomilta huhuilta. Suunnitelmallisen tiedottamisen avulla rajataan epätietoisen henkilöstön määrä minimiin.

Tornin mukaan kunnossapidon kumppanuuden valmistelun yhteydessä ilmeni muutosvastarintaa ja huhuja, jotka johtuivat siitä, että henkilöstö oli epätietoinen tulevista tehtävistään perustettavan kumppanin organisaatiossa (Torn). Kunnossapidon kumppanuuden henkilövaikutuksista oli liikkeellä virheellisiä huhuja, jotka aiheuttivat aiheetonta pelkoa ja epätietoisuutta yksittäisen työntekijän asemasta (Sompinmäki). Ulkoistamiset aiheuttavat usein muutosvastarintaa, epätietoisuutta ja synnyttävät vireellisiä huhuja, jotka vaikuttavat henkilöstön saatavuuteen ja sitoutuvuuteen sekä työiihtyvyyteen. Oikealla, luotettavalla, yksityiskohtaisella ja toisiaan täydentävällä tiedottamisella voidaan vähentää epätietoisuutta, huhujen leviämistä sekä muutosvastarintaa.

Ensivaiheessa kunnossapidon kumppanuuteen liittyvää tietoa tuli ensisijaisesti julkisten tiedotusvälineiden kautta ja vasta myöhemmin sisäisenä tiedottamisena (Unger). Kumppanuuden valmisteluun liittyvän tiedottamisen tavoitteena tulisi olla se, että puolustusvoimien oma hen-

kilöstö saa tiedon ennen kuin se julkaistaan julkisissa tiedotusvälineissä. Edellisen tavoitteen saavuttaminen on kuitenkin erittäin haasteellista, julkisen tiedotuksen reaaliaikaisuudesta johtuen. Puolustusvoimien sisäisen tiedottamisen tulisikin keskittyä täydentämään julkista tiedottamista ja keskittyä erityisesti kumppanuuden yksityiskohtien tiedottamiseen.

Puolustushallinnon ja puolustusvoimien kunnossapidon kumppanuuteen liittyvä tiedottaminen on ollut julkisissa lähteissä pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja sisällöllisesti henkilöstöstrategian linjausten mukaista. Lehdistössä julkaistu tieto tukee myös hyvin muista lähteistä saatavaa materiaalia. Tarkastellessa kunnossapidon kumppanuuden tiedottamista, voidaan todeta, että keskeiset asiat on tuotu henkilöstön tietoon viivyttämättä. Julkisissa lähteissä saatavilla oleva tieto ei ole kuitenkaan riittävän yksityiskohtaista. Lähes kaikkea kunnossapidon kumppanuutta koskevaa tiedottamista leimaa myönteinen sävy, mikä on luonnollisesti eduksi henkilöstön saatavuuden ja sitouttamisen kannalta.

Kumppanuuteen liittyvä puolustusvoimien sisäinen tiedottaminen on tärkeintä yksittäisen työntekijän kannalta. Toteutettujen suppeahkojen haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kunnossapidon kumppanuuteen liittyvään puolustusvoimien sisäiseen tiedottamiseen ei oltu kaikilta osin tyytyväisiä. Kumppanuuden käytännön toteuttamiseen liittyviä yksityiskohtia jäätin kaipaamaan. Tiedon perille saattaminen ja yksityiskohtien esittäminen jäi käytännössä joukko-osastojen avainhenkilöiden vastuulle. Joukko-osaston tasalla henkilöstöstrategian linjaukset avoimuudesta eivät todennäköisesti kaikilta osin toteutuneet. Tutkimuksessa tehtiin haastatteluja vain yksittäisille henkilöille, joten niiden perusteella ei voida kuitenkaan tehdä kovin syvällisiä johtopäätöksiä. Kumppanuuksiin liittyvää puolustusvoimien sisäinen tiedottaminen vaatii tulevaisuudessa tarkempaa tutkimusta, jotta saadaan lisätietoa tulevaisuuden kumppanuushankkeiden tueksi.

Kumppanuuksiin liittyvää tiedottamista voidaan kehittää kunnossapidon kumppanuudesta saattujen kokemusten perusteella. Tulevissa kumppanuuksissa tieto on kyettävä ”jalkauttamaan” työntekijätasolle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tiedottamisen toteuttaminen edellyttää suunnitelmallisuutta ja hyvää yhteistoimintaa eri toimijoiden kesken. Kumppanuushankkeiden valmistelussa tulee varmistaa, että yksittäinen työntekijä saa mahdollisimman ajoissa, yksityiskohtaista ja luotettavaa tietoa. Puolustusvoimien tietojärjestelmien kehittyessä kyetään tulevaisuudessa poistamaan sisäisen tiedonkulun mahdollisia puutteita.

2.3 Kumppanuuden valmistelu ja liikkeenluovutus

Liikkeenluovutusta koskevat säännökset on tarkoitettu suojaamaan työntekijöiden asemaa yritysjärjestelyjen yhteydessä. Liikkeenluovutuksessa työntekijöillä on oikeus siirtyä uuden työntekijän palvelukseen ”vanhoina työntekijöinä”. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 36.) ”Liikkeenluovutuksenomaisissa tilanteissa henkilöstön asema turvataan liikkeenluovutusta koskevia menettelytapoja hyväksikäyttäen” (HESTRA 2005, Liite 1). Kunnossapidon kumppanuuden valmistelussa ja toteutuksessa pyrittiin noudattamaan liikkeenluovutuksenomaisia periaatteita.

Liikkeenluovutuksessa työnantajan luovutushetkellä voimassa olevista työsuhteista johtuvat oikeudet ja velvollisuudet sekä niihin liittyvät työsuhte-etuudet siirtyvät liikkeen uudelle omistajalle ja haltijalle (Työsopimuslaki, 55/2001, 10§, 2:n momentti). Puolustushallinnossa edellä mainittua lain kohtaa sovelletaan myös virkasuhteiseen henkilöstöön (Henkilöstöpoliittinen strategia 2007, 14). Kumppanin palvelukseen siirtyi sekä työsopimussuhteisia että virkasuhteisia.

Virkamiesten etujen täysimääräistä säilymistä ei kyetty turvaamaan kunnossapidon kumppanuuden liikkeenluovutuksen yhteydessä (Torn). Liikkeenluovutussäännöstö ei koske virkasuhteisia, joten virkasuhteiset jouduttiin irtisanomaan ennen työsopimussuhteen solmimista Millog Oy:n kanssa. Työsopimussuhteisten edut säilyivät täysimääräisinä työsopimuslain tuella. Liikkeenluovutuksenomaisten kumppanuuksien yhteydessä ei kyettä turvaamaan aukottomasti virkasuhteisen henkilöstön etujen säilymistä lainsäädännöllisistä syistä johtuen. Käytännön tasolla asialle ei voida tehdä mitään ilman lainsäädäntömuutosta. Tulevissa kumppanuuksissa ja strategioissa ongelmakohta on tiedostettava. Virkasuhteisiin liittyvistä ongelmakohdista on hyvä tiedottaa henkilöstölle ennakoivasti, jotta muutokseen kyetään sopeutumaan mahdollisimman hyvin.

Liikkeenluovutuksenomaisissa tilanteissa henkilöstön asema turvataan määrittämällä keskeiset henkilöstökysymykset kumppanuussopimuksessa (HESTRA 2005, Liite 1). Huolellisesti laadittu, eri tilanteet huomioonottava kirjallinen sopimus on yhteistoimintasuhteen kulmakivi (Laineenkare, 46). Kumppanuussopimuksen laatiminen on kumppanuushankkeen tärkein yksittäinen toiminto (Hakkarainen, 16). Kumppanuussopimus tulee laatia tarkasti ja hyvässä yhteistoiminnassa puolustusvoimien, kumppanin ja henkilöstöjärjestöjen kesken, jotta siitä saadaan mahdollisimman aukoton (Torn).

Tornin mukaan yksittäisen työntekijän kannalta on tärkeää, että yksityiskohdat kirjataan mahdollisimman tarkasti kumppanuussopimukseen. Kumppanuussopimukseen tulee kirjata, kuinka ja millä perustella yksittäistä ihmistä tullaan siirtämään. Kumppanuussopimuksesta tulee myös ilmetä ollaanko henkilöstöä mahdollisesti siirtämässä kolmannelle osapuolelle. (Torn.) Kumppanuussopimuksen valmistelun ja laatimisen tärkeyttä korostetaan useilla eri tahoilla. Kumppanuussopimuksella on keskeinen vaikutus henkilöstön asemaan, varsinkin kumppanuuden alkuvaiheessa, jolloin yhteistoimintaa ollaan rakentamassa ja yhteisiä menettelytapoja luodaan. Yksityiskohtaisen aukottoman kumppanuussopimuksen laatiminen on käytännössä erittäin haastavaa.

Yksittäisten työntekijöiden asemaa ei välttämättä kyetä takaamaan kumppanuussopimusten laatimisen jälkeen (Iitti, 107). Palvelusopimukseen liittyvät riita-asiat johtuvat usein siitä, että kaikkia rajankäyntejä ja ongelmanratkaisumalleja ei ole kirjattu riittävässä laajuudessa sopimukseen (Laineenkare, 46). Kaikkia muutoksia ei pystytä ennakoimaan, siksi sopimukseen on sisällytettävä myös toimenpiteet yhteistoiminnan lopettamiseksi (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 13). Laadittua kumppanuussopimusta on erittäin vaikea muuttaa tai täydentää sen allekirjoituksen jälkeen. Kumppanuussopimuksen laatimiseen kannatta käyttää runsaasti aikaa ja resursseja, jotta riita-asioilta ja ongelmilta vältytään. Kumppanuuden osapuolilla tulee myös olla käytettävissään riittävä asiantuntemus kumppanuussopimuksen laadintaan. Toteutetut puolustusvoimien kumppanuudet ja niistä saadut kokemukset ovat jatkossa hyvänä tukena tulevien kumppanuussopimusten laadinnassa.

Siirrettäessä palveluja ulkopuolelle, tulisi sopimuksien kautta mahdollistaa siirtyvän henkilöstön jatkaminen uuden palveluntuottajan palveluksessa ainakin siirtymäkauden ajan (Iitti, 108). ”Yhteistoiminnassa Millog Oy:n kanssa saatiin liikkeenluovutuksessa yhtiöön siirtyvälle henkilöstölle turvattua palvelusuhteen ehdot ja muu tuki seuraavien neljän vuoden ajaksi” (Henkilöstötilinpäätös 2008, 4). Kunnossapidon kumppanuussopimukseen saatiin sisällytettyä suoja-aika, mikä osoittaa myös kumppanin sitoutumista yhteistoimintaan. Suoja-aika mahdollistaa henkilöstön yksilöllisen sopeutumisen muuttuneeseen tilanteeseen. Suoja-aikana ehditään tarvittaessa kouluttautua ja pätevoityä uusiin tehtäviin.

Tornin mukaan kumppanuuden valmistelussa ja toteutuksessa tulee kyetä huomioimaan liikumavara ja inhimilliset tekijät yksilötasolle asti. Suoja-aikana eläkkeelle jäävien edut tulee turvata kumppanuuksien toteutuksissa. Eläkkeelle siirtyvien pitkäaikainen palvelusura sekä aiempi sitoutuminen puolustusvoimiin on kyettävä huomioimaan ja sopimaan tapauskohtaisesti. Suoja-ajan jälkeinen aika on myös hyvän työnantajakuvan kannalta tärkeää. Suoja-ajan

mahdollista pidentämistä tulisi myös tarkastella. (Torn.) Tulevaisuuden kumppanuuksia varten tulee selvittää, mikä on optimaalinen suoja-aika, joka turvaa henkilöstön aseman liikkeenluovutuksissa. Pitkä suoja-aika ei ole välttämättä kumppanin kannalta houkutteleva ja voi vaikuttaa välillisesti myös kumppanuuteen liittyviin kustannuksiin. Toteutuneesta kunnossapidon kumppanuudesta saadaan tulevaisuudessa hyvää kokemuspohjaista tietoa optimaalisen suoja-ajan määrittelyn tueksi.

Tarkasteltaessa tehtyä kunnossapidon kumppanuussopimusta yleisellä tasolla voidaan todeta, että keskeiset henkilöstökysymykset ja yksityiskohdat on kyetty kirjaamaan, joten strategian asettamat vaateet toteutuvat. Kumppanuussopimuksen toimivuus ja mahdolliset kehittämiskohdat saadaan selville vasta käytännön kokemusten myötä. Tulevissa kumppanuuksissa on huomioitava, että työntekijän aseman turvaa parhaiten mahdollisimman yksityiskohtainen kumppanuussopimus. Tulevien kumppanuuksien vaatimuksena tulisikin olla pyrkimys mahdollisimman yksityiskohtaisiin kumppanuussopimuksiin.

Toimintoja ulkoistettaessa on huomioitava siihen liittyvien riskien hallinta (Iitti, 33). Ulkoistamisen yhteydessä osapuolet joutuvat antamaan toisilleen luottamuksellistakin tietoa, jotta toiminnalle asetetut vaatimukset ymmärretään (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 12). Kumppanin rekrytoimat työntekijät voivat muodostaa puolustusvoimille turvallisuusriskin (Hakkarainen, 17). Edellinen koskee lähes kaikkia puolustusvoimien kumppanuuksia. Kumppanuuteen liittyvässä toiminnassa sekä rekrytoinnissa on kyettävä huomioimaan turvallisuustekijät. Turvallisuusselvitysten tekoon liittyvät seikat tulee huomioida jo kumppanuussopimuksessa ja niiden noudattamista on kyettävä valvomaan.

Tornin mukaan työssäkäyntialueelle työllistäminen aiheutti joidenkin henkilöiden kohdalla ongelmia Kuopiossa. Kuopion Varikon henkilöstöä siirrettiin myös työssäkäyntialueen ulkopuolelle. Kyseinen menettely aiheutti joidenkin työntekijöiden kohdalla etupainotteisia henkilökohtaisia ratkaisuja, kuten siirtymistä muun työnantajan palvelukseen tai ryhtymistä yksityisrittäjäksi. (Torn.) Edellä mainitut tapaukset olivat yksittäistapauksia, joissa henkilöstöstrategian mukaista henkilöstön sitouttamista sekä hyvän työnantajan periaatteita ei kyetty täysin noudattamaan. Paikalliset olosuhteet eivät mahdollistaneet työssäkäyntialueelle työllistämistä. Jälkikäteen on erittäin vaikea sanoa olisiko asia voitu hoitaa kyseisessä tilanteessa paremmin. Voidaan kuitenkin todeta, että työssäkäyntialue on määritelty jo lähtökohtaisesti melko suureksi, joten työllistäminen sen ulkopuolelle on työntekijän kannalta katsoen kohtuutonta.

Työllistymistä tulisi tukea koulutuksella, esimerkiksi oppisopimuskoulutusta voitaisiin hyödyntää kumppanuuksien toteutuksessa nykyistä tehokkaammin. Kumppanuuksiin liittyen tulisi suunnitella etupainotteisesti koulutuksellisia tukipaketteja, joissa huomioidaan yksilölliset erityistarpeet. Koulutuksellisten tukipakettien avulla pyrittäisiin saamaan selviytymispolku jokaiselle sitä tarvitsevalle. (Torn.) Henkilöstön työmarkkinakelpoisuuden parantamiseksi voidaan myöntää taloudellista tukea ja palkallista virkavapautta omaehtoisen opiskelun ja itsensä kehittämisen mahdollistamiseksi (HESTRA 2005, Liite1).

2.4 Johtopäätökset

Henkilöstöstrategia edellyttää kumppanuuden käsittelyltä avoimuutta ja aitoa vuorovaikutusta, mikä on henkilöstön saatavuuden ja sitoutumisen kannalta keskeistä. Avoimuus on ensisijaisesti riittävää tiedottamista, josta vastuu on kumppanuuden kaikilla osapuolilla. Nykyiset tiedottamisen välineet tarjoavat hyvät lähtökohdat kumppanuuden avoimeen käsittelyyn ja johtamiseen. Puolustushallinnon kunnossapidon kumppanuushankkeeseen liittyvä perusteiden tiedottaminen on onnistunutta ja se on ollut reaaliaikaista. Henkilöstölle ei ole kuitenkaan kyetty välittämään kaivattua yksityiskohtaista tietoa, mikä aiheutti tyytymättömyyttä ja tarpeettomien huhujen leviämistä. Kumppanuuden jalkauttamiseen työntekijätasolle tulee kiinnittää jatkossa erityistä huomiota tulevien kumppanuuksien valmistelun yhteydessä

Henkilöstöstrategian mukaan henkilöstön asema on turvattava hyväksikäyttäen liikkeenluovutusta koskevia menettelytapoja. Toteutetussa kunnossapidon kumppanuudessa havaittiin, että liikkeenluovutussäännöstö ei turvaa täysimääräisesti virkasuhteisten asemaa. Liikkeenluovutussäännöstön soveltumattomuus virkasuhteisiin työntekijöihin on huomioitava mahdollisissa tulevissa kumppanuuksissa, ainakin tiedottamisen muodossa. Kumppanuussopimusten merkitystä korostetaan usealla taholla. Kumppanuussopimukset tulee laatia mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta henkilöstön asema kyetään turvaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstön rekrytointiin liittyvät turvallisuustekijät on huomioitava jo kumppanuussopimuksessa. Kumppanuuksien toteutuksessa on kyettävä huomioimaan myös inhimilliset tekijät ja jousto.

Kunnossapidon kumppanuussopimukseen sisällytettiin erillinen suoja-aika. Menettelyllä turvataan työntekijöiden asema liikkeenluovutukseen yhteydessä. Tulevaisuudessa tulee määrittää optimaalisen suoja-ajan pituus toteutetusta kunnossapidon kumppanuudesta saatujen kokemusten perusteella. Työssäkäyntialueelle työllistäminen Kuopion alueella ei kunnossapidon kumppanuudessa yksittäistapauksissa onnistunut, mistä seurasi joitakin irtisanoutumisia.

Henkilöstöstrategiassa esitetään koulutuksen tukemista kumppanuksiin liittyen työmarkkina-kelpoisuuden parantamiseksi. Yksilöllisesti laaditut koulutukselliset tukipaketit ja oppisopi-muskoulutus voisivat olla vaihtoehtoja koulutuksellisen tuen antamiselle.

3 HENKILÖSTÖRAKENTEEN KEHITTÄMISEN PERIAATTEET

3.1 Lähtövaihtuvuuden vaatimusten huomioiminen taustatekijänä

Puolustusvoimien henkilötyövuosien määrää vähennetään 2012 mennessä 1200 henkilötyö-vuodella. Siviilihenkilöstön rakenteen kehittäminen perustuu kumppanuustoimintaan. Henki-löstön määrän kehittäminen toteutetaan hyödyntämällä luontaista poistumaa ja hyvän työnan-tajan periaatteita. (HESTRA 2005, 21.) Henkilöstöstrategia edellyttää siviilihenkilöstön vä-hentämistä ensisijaisesti kumppanuustoiminnan kautta. Kunnossapidon kumppanuudella pyri-tään toteuttamaan henkilöstöstrategian vaatimuksia henkilötyövuosien vähentämiseksi.

”Puolustusvoimien rauhanajan organisaatiota kehitettäessä tai kumppanuuteen perustuvia toimintamalleja toteutettaessa, puolustusvoimat toimii hyvän työnantajan tavoin ja turvaa henkilöstön asemaa mahdollisimman hyvin. Tämä toteutetaan hyödyntämällä ensisijaisesti henkilöstön lähtövaihtuvuutta.” (HESTRA 2005, Liite 1.) Lähtövaihtuvuus tarkoittaa henki-löstön kokonaispoistumaa. Siihen lasketaan eläkkeelle lähtevät, irtisanoutumiset, määräaikai-suuksien päättymiset, kuolleet ja muu poistuma, kuten opinto- ja virkavapaat. (Henkilöstöti-linpäätös 2008, 11 – 12.) Kumppanuushankkeiden suunnittelua ja toteutusta varten on hyvä tietää, missä määrin lähtövaihtuvuutta keskimäärin tapahtuu. Henkilöstötilinpäätös tarkastelee puolustusvoimien lähtövaihtuvuuden kokonaisuutta.

Vuoden 2008 henkilöstötilinpäätöksen mukaan kaikkien henkilöstöryhmien lähtövaihtuvuus oli 5,2 % vuonna 2008. Tarkasteltaessa vuosia 2004 – 2008, viiden vuoden keskimääräinen kaikkia henkilöstöryhmiä koskeva lähtövaihtuvuus oli 6,1 %. Kunnossapidon kumppanuuden kannalta merkityksellisin siviilihenkilöstön keskimääräinen lähtövaihtuvuus vuosina 2004 – 2008 oli 7,6 %. Aiemmissa rakennemuutoksissa on tapahtunut erityisesti siviilihenkilöstön jonkin asteista siirtymistä muiden työnantajien palvelukseen. (Henkilöstötilinpäätös 2008, 12 -13.) Puolustusvoimien lähtövaihtuvuus on melko hyvin ennakoitavissa, koska se on pysynyt useita vuosia samalla tasolla. Siviilihenkilöstön lähtövaihtuvuus ei poikkeaa merkittävästi kes-kimääräisestä lähtövaihtuvuudesta.

Lähtövaihtuvuutta voidaan arvioida myös eläkepoistuman ja ulkoisen vaihtuvuuden avulla. Lähivuosina keskimääräinen vanhuuseläkkeelle jäävien määrä puolustusvoimissa on vuositasolla noin 500 henkeä ja irtisanoutumisennuste on noin 300 henkeä. Eläkepoistuman ja ulkoisen vaihtuvuuden vaikutus on vuositasolla yhteensä noin 800 henkeä. (Henkilöstötilinpäätös 2008, 13.) Lähtövaihtuvuuden kohdentaminen yksittäisen alueellisen kumppanuushankkeen henkilöstöjärjestelyjen ratkaisemiseen on vaikeaa, koska siihen liittyy tekijöitä joita emme voi ennustaa. Eläkkeelle lähtemiset ovat ennustettavissa mutta irtisanoutumiset eivät. On myös selvää, että kaikkia eläkkeen myötä vapautuvia työpaikkoja ei voida lakkauttaa.

Kumppanuushankkeita ei voida edellisen perusteella rakentaa pelkästään lähtövaihtuvuuden varaan. Lähtövaihtuvuudella ei myöskään ratkaista nopealla tempolla toteutettavan yksittäisen kumppanuuden henkilöstöjärjestelyjä. Lähtövaihtuvuuden vaikuttavuus kasvaa merkittävästi, jos sitä kyetään hyödyntämään pitkällä tähtäimellä. Lähtövaihtuvuutta voidaan hyödyntää tehokkaasti, mikäli kumppanuudesta aiheutuvat henkilöstövähennykset suunnitellaan mahdollisimman monelle peräkkäiselle vuodelle. Lähtövaihtuvuuden tehokas hyödyntäminen edellyttäisi siis käytännössä kumppanuuden vaiheittaista toteuttamista.

Kunnossapidon kumppanuuden aiheuttamat henkilöstövähennykset olivat vaikutukseltaan ensisijaisesti kertaluonteisia ja paikallisia, jolloin lähtövaihtuvuuden tehokas hyödyntäminen on vaikeaa. On kuitenkin selvää, että kunnossapidon kumppanuuden toteutuksessa kyettiin jossakin määrin hyödyntämään myös henkilöstöstrategian mukaista lähtövaihtuvuutta. Lähtövaihtuvuutta kannattaa hyödyntää kumppanuuksissa mahdollisimman paljon, koska se on puolustusvoimille työnantajakuvan kannalta edullista.

Sisäinen vaihtuvuus on puolustusvoimien sisällä tapahtuvaa siirtymistä. Sisäinen vaihtuvuus oli vuonna 2008 kaikkien henkilöstöryhmien osalta 7,6 %. (Henkilöstötilinpäätös 2008, 12.) Sisäisellä vaihtuvuudella voidaan helpottaa kumppanuuden henkilöstöjärjestelyjä yksilötasolla. Sisäiset siirtymiset mahdollistavat asiantuntijuuden pysymisen puolustusvoimien hallussa. Kumppanuuteen liittyvien henkilöstöjärjestelyjen tulisi olla joustavia ja mahdollistaa tarvittaessa sisäiset siirtymiset. Sisäisen vaihtuvuuden merkitys on käytännössä pieni, joten sen avulla ei kyetä ratkaisemaan kumppanuuksiin liittyviä laajoja henkilöstöjärjestelyjä.

3.2 Henkilöstörakenteen kehittämisen vaatimusten huomioiminen

Tehtävien edellyttämä kustannustehokas henkilöstörakenne on kyettävä varmistamaan (HESTRA 2005, 9). Henkilöstörakenne on suunniteltava mahdollisimman kustannustehok-

kaaksi (HESTRA 2005, Liite 2 kohta 1). Ulkoistamisen taustalla on mahdollisuus nykyisen henkilöstörakenteen uudistamiseen ja kehittämiseen (Iitti, 70). Kustannustehokkuuden vaatimus ei suoranaisesti edellytä henkilöstökustannusten pienentämistä. Toteutetun kunnossapidon kumppanuuden ansiosta kunnossapidon henkilöstöresurssia kyetään säätelemään aiempaa paremmin tehtävien edellyttämällä tavalla, mikä on henkilöstöstrategian vaatimusten mukaista. Kunnossapidon kumppanuuden myötä kiinteitä henkilöstökustannuksia saadaan pienennettyä, koska kiinteät palkkakustannukset pienenevät puolustusvoimien henkilöstön vähentyessä.

Yksittäisissä varuskunnissa kustannussäästöjä on vaikea saavuttaa ulkoistamisiin liittyen. Kumppanuudesta saavutettava hyöty onkin nähtävä ensisijaisesti toiminnan tehostumisena. (Rinne, 33.) Puolustusvoimien kunnossapidon kustannustehokkuutta kyetään arvioimaan vasta, kun toteutetusta kumppanuudesta on saatu pitempiaikaisempia kokemuksia. Kustannuksiin vaikuttavat myös merkittävästi tulevaisuuden kunnossapidon muuttuva tarve, johon pyritään vastamaan kumppanuuden avulla.

Toimintojen ulkoistaminen ei saisi aiheuttaa kokonaiskustannusten nousua (Iitti, 35). Puolustusvoimien on kuitenkin varauduttava kunnossapidon henkilöstökustannusten nousuun kumppanuudesta huolimatta. Kunnossapidettävä materiaali järjestelmiseen tulee tulevaisuudessa teknistymään, mikä vaikuttaa suoraan kunnossapidon sisältöön ja kunnossapitokustannuksiin. Kunnossapidon henkilöstökustannuksiin vaikuttaa myös kunnossapidon tarpeen muuttuminen, sodanajan joukkojen vahvuuksien pienentyessä. Kunnossapidon henkilöstökustannukset tulevat todennäköisesti kasvamaan tulevaisuudessa materiaalin teknistymisen myötä, joten kustannustehokkuutta on tarpeen kehittää etupainotteisesti.

Kunnossapitoon tarvitaan tulevaisuudessa edelleen henkilöstöä myös joukko-osastossa, jotta kumppanuus kyetään hoitamaan (Ojala). Joukko-osaston kunnossapidon henkilöstötarve pysyy jatkossakin lähes nykyisellä tasolla, koska kunnossapidon perustoiminnot tehdään edelleen joukko-osastossa. Joukko-osastojen kunnossapidossa tarvitaan tulevaisuudessakin ammattitaitoista siviili- ja sotilashenkilöstöä, jotka kykenevät kunnossapidon suunnitteluun, tuntevat kunnossapidettävän kaluston ja ymmärtävät elinkaariajattelun. Suunnittelu edellyttää henkilöstöltä kunnossapidettävän materiaalin ominaisuuksien ja kunnossapidon tarpeen tuntemusta. (Sompinmäki.)

Henkilöstöstrategian tavoitteena on turvata puolustusvoimille ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä sodan ja rauhan ajan tarpeisiin (HESTRA 2005, 7). Toteutuneen kunnossapidon kumppanuuden tulee taata riittävän hyvät

ammattitaidon säilyminen puolustusvoimien käytössä myös tulevaisuudessa. Ammattitaitoa ja osaamista tulee jäädä puolustusvoimien käyttöön, jotta kykenemme luomaan ja ylläpitämään toimivan kumppanuussuhteen. Toteutetulla kumppanuudella voi olla vaikutusta henkilöstön motivaatioon. Kumppanuuksien mahdollista vaikutusta henkilöstön motivaatioon on tarkasteltava tulevaisuudessa, esimerkiksi erillisessä toimintakykyyn liittyvässä tutkimuksessa.

Ulkoistamisen yhteydessä on kyettävä jo aikaisessa vaiheessa kartoittamaan, kenen palvelukseen keskeiset avainhenkilöt jäävät (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 35). Puolustusvoimien kunnossapidossa tarvitaan toteutetun kumppanuudenkin jälkeen myös ammattitaitoista siviilihenkilökuntaa, kuten asentajia, työnjohtajia, suunnittelijoita ja insinöörejä. Kunnossapidon tarve on kyettävä jatkossa määrittämään tulevalle vuodelle melko yksityiskohtaisesti. Kustannustehokkuuden vaatimus edellyttää, että meillä on tulevaisuudessakin hallusamme kunnossapidon asiantuntemusta, jonka tukemana kykenemme ostamaan palveluja mahdollisimman taloudellisesti. Edellinen on yleistettävissä lähes kaikkiin puolustusvoimien kumppanuuksiin. Nykyisissä ja tulevista kumppanuuksissa on huomioitava, että puolustusvoimilla tulee olla henkilöstöä, joka kykenee hoitamaan suunnitelmallisen kumppanuuden ja siihen liittyvän ostopalvelun.

Ammattitehtävät tulevat vähenemään ja suunnittelu- ja asiantuntijatehtävät tulevat lisääntymään tulevaisuuden kunnossapidossa (Henkilöstötilinpäätös 2008, 30). Teknistyvät järjestelmät vaativat tulevaisuudessa korkeampaa erikoisosaamista omaavan henkilöstön palkkaamista (Iitti, 35). Nykyisiä henkilöstökustannuksia on karsittava, jotta uudenlaista osaamista vaativiin tehtäviin voidaan palkata henkilöstöä (Iitti, 95). Puolustusvoimien vähenevät kunnossapidon tehtävät muuttuvat tulevaisuudessa vaativimmiksi. Vaativimmista tehtävistä on maksettava luonnollisesti korkeampaa palkkaa, mikä kasvattaa palkkausmenojen kokonaisuutta. Henkilöstörakenteen kallistuminen ja palkkausmenojen uudelleenkohdistamistarve on kyettävä huomioimaan tulevaisuudessa.

”Kehittämishankkeita toteutettaessa tulee varmistaa riittävien henkilöstöressurssien saatavuus” (Henkilöstöpoliittinen strategia 2007, 22). Kumppanuuteen liittyen on varauduttava myös henkilöstön sisäisiin siirtoihin (Hakkarainen, 17). Sompimäen näkemyksen mukaan kunnossapidon kumppanuuden myötä puolustusvoimiin jää yhä pienempi joukko kunnossapidon asiantuntijoita, joten henkilöstön poistuman hallinta yllättävissä tilanteissa tulee olemaan aiempaa vaikeampaa. Kunnossapidon avaintehtäviä täytettäessä joudutaan osaamista tasaamaan mahdollisesti puolustusvoimien sisällä, tämä saattaa käytännössä tarkoittaa sisäisten siirtojen toteutusta. (Sompinmäki.) Kunnossapidon henkilöstörakenteen kaventuminen edellyttää jäl-

jellejäävän kunnossapidon henkilöstöressin suunnitelmallisempaa, joustavampaa ja laajempaa hyödyntämistä. Edellinen on huomioitava myös tulevissa kumppanuuksissa. Kumppanuudet kaventavat puolustusvoimien henkilöstöressia, joten jäljelle jäävää resurssia ja ammattitaitoa on kyettävä hyödyntämään aiempaa joustavammin.

”Puolustusvoimien sodan ajan vahvuudet pienenevät tulevaisuudessa” (HESTRA 2005, 19). Henkilöstöjärjestelmää on kehitettävä laadullisesti ja määrällisesti. Laadullisen kehittämisen tavoitteena on parantaa puolustusvoimien kilpailukykyä työnantajana. Määrällisellä kehittämisellä turvataan perustehtävien edellyttämät henkilöstöressit. (HESTRA 2005, Liite 2 kohta 1.) ”Joukkojemme vahvuus pienenee, mutta samalla niiden liikkuvuutta sekä tulen- ja voimankäytön ulottuvuutta lisätään” (YETTS 2006, 30). Kunnossapidon kumppanuudella tavoitellaan henkilöstöstrategian edellyttämää henkilöstöjärjestelmän laadullista ja määrällistä kehittämistä.

Joukkojen pieneneminen edellyttää kykyä säädellä joustavasti kunnossapidon henkilöstöressia. Karkealla tasolla voidaan ajatella, että kunnossapidon tarve pienenee joukkojen pienenemisen myötä. Toisaalta asevoimiemme teknistyminen tuo taistelukentälle yhä enemmän ja monimutkaisempaa kunnossapidettävää materiaalia, joten yksittäisten laitteiden kunnossapidon tarve kasvaa. Samalla kasvaa myös henkilöstöltä vaadittavan ammattitaidon tarve. Kunnossapidon kumppanuus mahdollistaa henkilöstöstrategian mukaisen henkilöstön määrällisen ja laadullisen joustavan kehittämisen.

Ulkoistamisen esteeksi koetaan omien ohjausmahdollisuuksien väheneminen (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 11). Joustavan henkilöstörakenteen hintana on omien vaikutusmahdollisuuksien pieneneminen. Jatkossa huomattava osa kunnossapidon henkilöstöressista on kumppanin hallussa. Muutoksesta johtuen kykenemme vaikuttamaan aiempaa vähemmän kunnossapidon järjestelyjä toteuttavan henkilöstön rakenteeseen, rekrytointiin ja osaamiseen. Edellinen johtopäätös on yleistettävissä puolustusvoimien nykyisiin ja tuleviin kumppanuuksiin. Vaikuttamismahdollisuuksien säilyttäminen edellyttää jatkossa hyvää yhteistointia ja yhteisymmärrystä kumppanien ja puolustusvoimien kesken.

Kunnossapidon tehtäviin liittyvä osaaminen ja asiantuntijuus luodaan työssä oppimisen kautta. Työssä oppiminen edellyttää käytännössä kokeneemman ammattilaisen ohjausta. Lyhyellä tähtäimellä tarkastellessa kokeneita ohjaukseen kykeneviä ammattilaisia on yhä vähemmän. (Unger.) Sompinmäen mukaan tulevaisuuden osaamisen kannalta ongelmaksi kunnossapidossa muodostuu kokeneen opistoupseerien ammattikunnan poistuminen. Opistoupseerien pois-

tuman myötä katoaa puolustusvoimien kunnossapidosta pysyvästi suuret määrät laaja-alaista asiantuntemusta. Kokeneemman asiantuntijan tukea on lähitulevaisuudessa vähemmän käytettävissä. (Sompinmäki.)

Ojalan mukaan kunnossapidossa toimivien opistoupseerien tehtävät muuttuvat joukko-osastossa pääosin aliupseerien tehtäviksi. Kunnossapidon kumppanuuden onnistunut toteuttaminen edellyttää, että aliupseereita kohdennetaan ja koulutetaan riittävästi puolustusvoimien kunnossapidon asiantuntijatehtäviin. (Ojala.) Opistoupseerien eläkepoistuma on kunnossapidon kumppanuuden laadukkaan toteuttamisen kannalta ongelmallista, koska samalla poistuu asiantuntemusta, jota olisi tarvittu toteutetun kumppanuuden hoitamiseen. Ongelma ei ole suoranaisesti kunnossapidon kumppanuudesta johtuvaa, mutta sen vaikutus on huomioitava. Poistuma on kyettävä korvaamaan suunnitelmallisen aliupseeriston rekrytoinnin ja koulutuksen avulla.

Siviilihenkilöstön rakenteen kehittäminen perustuu puolustusvoimien kehittämisohjelmaan ja kumppanuustoimintaan. Vuosien 2009 – 2012 tavoitteena on vähentää noin 700 siviilitehtävää rauhanajan koulutus-, kunnossapito- ja logistiikkajärjestelmistä. (HESTRA 2005, Liite 2 kohta 3.2.) Henkilöstöstrategian mukaiset siviilitehtävien vähentämistavoitteet toteutuivat kunnossapidon kumppanuuden ansiosta etupainotteisesti ja lähes täysimääräisenä vuoden 2009 alusta lukien. Etupainotteisuus mahdollistaa kumppanuudesta saatavien mahdollisten etujen maksimaalisen hyödyntämisen. Etupainotteinen ja suunnitelmallisesti toteutettu kumppanuus rasittaa puolustusvoimien julkisuuskuvaa mahdollisimman vähän aikaa, mikä on eduksi henkilöstön saatavuuden ja sitouttamisen kannalta.

3.3 Etusijaisuuksien huomioiminen henkilöstöjärjestelyissä

Henkilöstöstrategian mukaan palvelussuhteen jatkuvuus puolustushallinnossa on turvattava mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Puolustusvoimien on kiinnitettävä erityistä huomiota rakennemuutoksen kautta vapautuvan henkilöstön uudelleen työllistymiseen. Mikäli työllistyminen on vaarantunut, pyritään tarjoamaan puolustusvoimissa avoinna olevia tai vapautuvia saman alan tehtäviä. Henkilö on tällöin etusijalla täytettäessä tehtävää, jota hän on kelpoinen hoitamaan. (HESTRA 2005, Liite 1.) Puolustushallinto on linjannut edellä olevan menettelytavan myös henkilöstöpoliittiseen strategiaansa.

Puolustusvoimista irtisanotuilla ja irtisanomisuhan alaisilla on etusijaisuus täytettäessä puolustusvoimien avoimia virkoja ja tehtäviä pääesikunnan ohjeistuksen mukaisesti. Jokaisen

haun yhteydessä on kysyttävä pääesikunnasta lupa ottaa muu kuin etusijainen. Rekrytoitaessa joukko-osastoon uutta henkilöstöä noudatetaan pääesikunnan ohjeita etusijaisuuksista. Henkilöstöalan edustajat ovat myös hyvin tietoisia menettelytavan sisällöstä. (Ojala.) Viimeisin pääesikunnan käsky (AF15236/14.7.2009) etusijaisuuksien huomioimisesta on selkeä ja yksiselitteinen, eikä jätä joukko-osastoille tulkinnan varaa jatkossakaan. Pääesikunnan ohjauksen taustalla ja tukena on valtion virkamieslaki sekä valtioneuvoston periaatepäätös (soveltamisohje VM/9/01/2006/23.3.2006).

Nykyisen ohjeistuksen mukaan kaikki yli 6 kk avautuvat siviilivirat on ilmoitettava ensin 7 vrk virkajärjestelyhakuun, eli kyseiset paikat näkyvät vain irtisanomisuhan alaisilla. Uuden paikan tullessa hakuun, huomioidaan vapautuneiden henkilöiden etusijaisuus kysymällä pääesikunnasta lupa ottaa joku muu kuin etusijainen. Edellä mainittua henkilöstöstrategian mukaista linjausta noudatetaan henkilöstöjärjestelyissä kaikkialla puolustusvoimissa. Joukko-osastossa tämä on näkynyt käytännössä, kun etusijaisia henkilöitä on otettu palvelukseen. (Ojala.) Henkilöstöstrategian vaateita noudatetaan puolustusvoimien henkilöstön uudelleen rekrytoinnissa, mikä on eduksi kumppanuuksien onnistuneelle toteuttamiselle tulevaisuudessakin.

3.4 Henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen

Henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen on kyettävä varmistamaan. Työnantajakuva on henkilöstön saatavuuden, sitoutumisen ja rekrytoinnin kannalta keskeistä. Puolustusvoimien tulee kyetä osoittamaan, että se on kilpailukykyinen työnantaja myös tulevaisuudessa. Hyvällä työnantajakuvalla varmistetaan, että puolustusvoimilla on tulevaisuudessakin käytössään osaavaa henkilöstöä. (HESTRA 2005, 13.) Sitoutuneisuuden arviointi on voimakkaasti kytkenässä tunteisiin ja niihin mekanismeihin, joilla tuntemukset tiettyä asiaa kohtaan ovat rakentuneet (Krogars 2000, 69).

Työnantajakuvaa on kehitettävä systemaattisesti (HESTRA 2005, Liite 3). Puolustusvoimien kannattaa panostaa työnantajakuvansa ylläpitoon ja kehittämiseen, jotta turvaamme laadukkaan henkilöstön saatavuuden myös tulevaisuudessa. Työnantajakuva ei kehity nopeasti, vaan sen eteen on tehtävä jopa vuosikymmeniä kestävää pitkäjänteistä ja määrätietoista työtä. Myönteisellä työnantajakuvalla tuetaan puolustusvoimien kilpailukykyä ja rekrytointia.

Vuoden 2008 henkilöstötilinpäätöksen tuloksia tarkastelemalla voidaan karkeasti arvioida kunnossapidon kumppanuuden valmistelun vaikutusta työnantajakuvaan sekä ennakoida tule-

vaa. Mikäli kunnossapidon kumppanuuden valmistelu on vaikuttanut merkittävästi puolustusvoimien työnantajakuvaan, tulisi sen näkyä myös henkilöstötilinpäätöksen yhteydessä tehdyissä arvioissa. Tulevaisuuden kannalta keskeinen tarkasteltava henkilöstöryhmä on ammattiin opiskelevat nuoret.

Toteutettujen tutkimusten mukaan puolustusvoimien työnantajamaine on korkealla tasolla ammattiin opiskelevien nuorten keskuudessa. Työnantajakuvan kehittäminen tulee korostumaan tulevaisuudessa aiempaa enemmän, jotta saisimme tulevaisuudessa parhaan henkilöstön puolustusvoimien palvelukseen. (Henkilöstötilinpäätös 2008, 11 - 12.) Yksittäisellä kumppanuudella ei todennäköisesti ole merkittävää vaikutusta puolustusvoimien työnantajakuvaan. On myös erittäin vaikeaa arvioida, millainen vaikutus valmisteilla olevilla ja toteutetuilla puolustusvoimien kumppanuuksilla on työnantajakuvaan. Kumppanuuksien laadukas toteuttaminen on kuitenkin puolustusvoimien työnantajakuvalle eduksi.

Kehitettäessä kumppanuuteen perustuvia toimintatapamalleja puolustushallinto toimii hyvän työnantajan tavoin ja turvaa henkilöstön asemaa mahdollisimman hyvin (Henkilöstöpoliittinen strategia 2007, 14). Hyvän työnantajan periaatteiden noudattaminen vaikuttaa myös henkilöstön saatavuuteen ja sitoutuvuuteen. Henkilöstön aseman turvaamishalun osoittaminen on tärkeää erityisesti henkilöstön rekrytoinnin kannalta. Yksittäisellä toteutetulla kumppanuudella voi olla välillistä vaikutusta puolustusvoimien tulevaisuuden rekrytointiin.

Tulevaisuuden asiantuntijaorganisaatiot joutuvat kilpailemaan parhaasta työvoimasta (Laitinen 2003, 55 - 56). ”Onnistuakseen pätevän työvoiman saamisessa ja palveluksessa pysymisessä puolustushallinnon tulee olla hyvä työnantaja ja hyvä työyhteisö” (Henkilöstöpoliittinen strategia 2007, 1). Hyvän työnantajakuvan ylläpitämisen vaateet koskevat koko puolustushallintoa. Kunnossapidon henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon säilymisen kannalta on tärkeää saada rekrytoitua laadukasta henkilöstöä, joka myös pysyy pitkään kunnossapidon tehtävissä. Työvoimasta joudutaan tulevaisuudessa kilpailemaan myös kunnossapidon kumppanin ja puolustusvoimien kesken. Edessä oleva kilpailutilanne on huomioitava myös henkilöstöstrategiassa ja tulevilla kumppanuuksissa.

Kunnossapidon kumppanuudessa hyvän työnantajan periaatteet toteutuivat ja työnantajakuvaa kyettiin hoitamaan (Torn). Puolustusvoimien rakennemuutoksessa on kyetty noudattaman hyvän työnantajan periaatteita. Valtaosa rakennemuutosten yhteydessä irtisanotuista on kyetty työllistämään puolustusvoimien ja yhteistoimintaosapuolten avulla. (Henkilöstötilinpäätös 2008, 8.) Henkilöstötilinpäätöksen tilannekuva on vuodelta 2008, joten kunnossapidon kump-

panuudelle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen se ei kerro suoraa vastausta, mutta antaa kuitenkin myönteisen tulevaisuuden ennusteen.

Organisaation ja työntekijöiden arvojen tulee olla yhteneväisiä, jotta turvataan henkilöstön pysyvyys. Työntekijä turhautuu ja hänen suorituksensa ovat heikkoja, jos hän ei hyväksy organisaation arvojärjestelmää. Henkilöstön rekrytointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta hakijoiden ja organisaation arvot ovat mahdollisimman yhteensopivat. (Laitinen 2003, 64.) Puolustusvoimien on asiakkaana tunnettava kumppanin arvo tuotanto (Iitti, 49). Kumppanuudella voi olla vaikutusta kumppanille siirtyneiden ja puolustusvoimille jäävän kunnossapidon henkilöstön arvoihin. Puolustusvoimien on erittäin vaikeaa osallistua kumppanin rekrytointiprosessiin, joten vaikutusmahdollisuutemme kunnossapidon tulevaisuuden toteuttajien arvoihin kapenevat kumppanuuden myötä. Tulevien kumppanuuksien valmistelussa on huomioitava, että kumppanin arvomaailmaan vaikuttaminen on haasteellista. Kumppani sitoutuu tuottamaan palveluja vain sopimuksen mittaiseksi ajaksi.

Puolustusvoimien tulee jatkossa tiedostaa yhteneväisten arvojen merkitys ja tarve kumppanuuksien toteutuksessa. Yhteneväisillä arvoilla turvataan kaventuneen kunnossapidon henkilöstön pysyvyys ja syvennetään integroitumistamme elinkeinoelämään ja yhteiskuntaan. Kumppanuudet tulee nähdä puolustusvoimille tarjoutuneena mahdollisuutena markkinoida aiempaa laajemmin suorituskykymme kannalta tärkeitä arvoja koko elinkeinoelämään. Puolustusvoimien ja kumppanien tulee tehdä yhteistyötä yhteisten arvojen luomiseksi, lujittamiseksi ja ylläpitämiseksi.

3.5 Johtopäätökset

Puolustusvoimien henkilötyövuosia oli vähennettävä henkilöstöstrategian mukaan 1200 henkilötyövuodella vuoteen 2012 mennessä. Toteutetun kunnossapidon kumppanuuden ansiosta kyettiin toteuttamaan etupainotteisesti noin puolet asetetusta kokonaistavoitteesta. Siviilihenkilöstön rakenteen kehittämisen tuli perustua kumppanuustoimintaan. Henkilöstöstrategian tavoitteena oli vähentää vuosien 2009 – 2012 kuluessa noin 700 siviilitehtävää rauhanajan koulutus-, kunnossapito- ja logistiikkajärjestelmistä. Henkilöstöstrategian tavoitteet toteutuivat kunnossapidon kumppanuuden myötä myös siviilihenkilöstön osalta etupainotteisesti, mikä mahdollistaa kumppanuudesta saatavien mahdollisten hyötyjen maksimaalisen hyödyntämisen.

Henkilöstöstrategia edellyttää, että puolustusvoimat toimii hyvän työnantajan tavoin ja turvaa henkilöstön aseman kumppanuuksissa hyödyntämällä henkilöstöjärjestelyissä ensisijaisesti lähtövaihtuvuutta. Kunnossapidon kumppanuuden vaikutukset olivat pääosin paikallisia ja henkilöstövaikutukset suuria sekä yhdenaikaisia, joten henkilöstöjärjestelyjä ei voitu rakentaa pelkästään lähtövaihtuvuuden varaan. Lähtövaihtuvuutta on vaikea hyödyntää täysimittaisesti yksittäisessä kumppanuudessa, vaan sitä on hyödynnettävä vaihteellisesti, puolustusvoimallisesti ja pitkäjänteisesti. Etupainotteisesti toteutettu kunnossapidon kumppanuus mahdollistaa jatkossa myös lähtövaihtuvuuden pitkäjänteisen hyödyntämisen henkilöstön supistamistavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäisestä vaihtuvuudesta ei saada tukea mittavien kumppanuuksien henkilöstöjärjestelyjen toteutukseen.

Henkilöstöstrategian tavoitteena on tehtävien edellyttämä kustannustehokas henkilöstörakenne. Kunnossapidon kumppanuus pienentää kiinteitä henkilöstökuluja ja mahdollistaa henkilöstötarpeen joustavamman säätelyn, joten kustannustehokkuuteen pystytään vaikuttamaan aiempaa paremmin. Kumppanuudella reagoidaan myös tulevaisuuden sodanajan joukkojen pienenemiseen. Kumppanuudesta huolimatta kunnossapidon kustannukset tulevat todennäköisesti kasvamaan kunnossapidettävän materiaalin teknistymisen myötä, joten tavoiteltua kustannustehokkuutta tarvitaankin.

Kunnossapidon tarpeen määrittelyä ei voi tulevaisuudessakaan antaa palvelun myyjän määritettäväksi. Puolustusvoimissa tulee olla tulevaisuudessakin riittävä määrä ammattitaitoista kunnossapidon henkilöstöä, jotta kykenemme hoitamaan kumppanuussuhteemme mahdollisimman kustannustehokkaasti. Kumppanuuden myötä kunnossapidon ammattitehtävät tulevat vähenemään ja suunnittelu- ja asiantuntijatehtävät tulevat lisääntymään. Vaativimmat tehtävät on huomioitava resursoitaessa tulevaisuuden palkkausmenoja. Vaativimmat tehtävät edellyttävät myös kunnossapidon henkilöstön suunnitelmallisempaa puolustusvoimallista kokonaiskäyttöä. Kunnossapidon avaintehtäviä täytettäessä on tulevaisuudessa varauduttava myös sisäisiin siirtoihin. Tulevissa kumppanuuksissa on huomioitava, että puolustusvoimissa tarvitaan ammattitaitoista henkilöstöä ostopalvelun ja kumppanuuden toteuttamiseen. Kumppanuuksien seurauksena on varauduttava jäljellejäävän kapeamman henkilöstöresurssin puolustusvoimalliseen käyttöön.

Henkilöstöstrategian tavoitteena on taata laadultaan ja määrältään riittävä henkilöstö sodan- ja rauhanajan tarpeisiin. Kunnossapidon kumppanuudessa puolustusvoimien tarvitsema kunnossapidon henkilöstöresurssi jakautuu puolustusvoimille ja kumppanille. Pystymme jatkossa säätelemään tarvittavan henkilöstöresurssin määrää käytettävissämme olevan taloudellisen

resurssin tukemana. Kumppanuksien myötä henkilöstön laatuun vaikuttaminen tulee olemaan tulevaisuudessa aiempaa haasteellisempaa ja edellyttää hyvää yhteistyötä kumppanien ja puolustusvoimien kesken.

Kumppanuuksiin liittyvissä henkilöstöjärjestelyissä on huomioitava henkilöstörakenteen kehittymisen kokonaisuuteen liittyvät tekijät. Opistoupseerien poistuminen kunnossapidon tehtävistä on huomioitava kunnossapidon kumppanuuden toteutuksessa korvaamalla keskeisiä avaintehtäviä aliupseereilla ja siviilihenkilöstöllä. Opistoupseerien poistuman myötä syntyvää asiantuntijavajetta on vaikea korvata lyhyellä tähtäimellä.

Puolustusvoimien on kiinnitettävä henkilöstöstrategian mukaan erityistä huomiota rakenneuutoksen myötä vapautuvan henkilöstön uudelleen työllistymiseen. Vapautuva puolustushallinnon henkilöstö on tällöin etusijalla täytettäessä avoimia soveltuvia tehtäviä. Menettelyn taustalla oleva lainsäädäntö ja pääesikunnan ohjaus on yksiselitteinen. Joukko-osastoissa ollaan tietoisia etusijaisuutta koskevasta menettelystä ja sitä myös noudatetaan henkilöstön rekrytointien yhteydessä.

Hyvä työnantajakuva on henkilöstöstrategian mukaan henkilöstön saatavuuden ja sitoutumisen sekä puolustusvoimien kilpailukyvyn kannalta keskeistä. Henkilöstötilinpäätöksen mukaan puolustusvoimien työnantajakuva on ammattiin opiskelevien nuorten keskuudessa korkealla tasolla. Puolustusvoimien kumppanuudet tulee kyetä rakentamaan ja ylläpitämään työnantajakuvaa vahingoittamatta, jotta kykenemme jatkossakin kilpailemaan ammattitaitoisesta työvoimasta. Työnantajakuvaa on myös kyettävä kehittämään systemaattisesti. Toteutetulla kunnossapidon kumppanuudella ei todennäköisesti ole merkittävää vaikutusta puolustusvoimien työnantajakuvaan.

Kunnossapidon kumppanuuden myötä kunnossapidon henkilöstön arvomaailmaan vaikuttaminen vaikeutuu. Edellinen johtopäätös on yleistettävissä lähes kaikkiin vastaavanlaisiin kumppanuuksiin. Puolustusvoimien ja kumppanien arvojen yhtenäistämällä voidaan mahdollisesti vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen ja sitoutuvuuteen. Yhteiset arvot on kyettävä huomioimaan jo henkilöstön rekrytoinnissa yhteistoiminnassa kumppanien kanssa. Henkilöstötilinpäätöksen mukaan puolustusvoimat on kyennyt rakennemuutoksissa noudattamaan hyvän työnantajan periaatteita. Valtaosa rakennemuutosten yhteydessä irtisanotuista on kyetty työllistämään. Saadut aiemmat kokemukset antavat myönteisen ennusteen myös kunnossapidon kumppanuuden henkilöstöjärjestelyjen onnistumiselle.

4 HENKILÖSTÖN OSAAMINEN

4.1 Osaamistarpeen määrittely kumppanuudessa

Henkilöstön osaaminen on kyettävä varmistamaan (HESTRA 2005, 11). Ulkoistamisesta voi aiheutua oman henkilöstön osaamisen menettäminen kumppanille (Iitti, 36). Henkilöstön siirtyminen kumppanin palvelukseen saattaa vaarantaa kriisiajan osaamisen (Hakkarainen, 17). Henkilöstön osaaminen, motivointi ja koulutus ovat tärkeä osa ulkoistamisprosessia (Jalanka, Salmenkari & Winqvist, 36). Puolustusvoimien on jatkossa huolehdittava oman kunnossapidon henkilöstönsä osaamisesta, kumppanin osaamista unohtamatta. Kunnossapidon henkilöstön osaamiseen voidaan vaikuttaa kehittämällä sitä hyvässä yhteistoiminnassa puolustusvoimien ja kumppanin kesken..

Kumppanuuksissa tarvitaan yhteistyökykyä eri toimijoiden välillä (Rinne, 22). Henkilöstön osaamisen kehittämis- ja hyödyntämismahdollisuuksia on edistettävä lisäämällä yhteistyötä muun yhteiskunnan kanssa (HESTRA 2005, Liite 3). Yhdessä oppiminen ja tavoitetaan tähtäävä kehittäminen on huomioitava jo kumppanuussopimuksessa (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 29). Tavoitteen saavuttaminen edellyttää puolustusvoimien ja kumppanin välistä saumatonta yhteistyötä, jotta suunnitelmallinen kehittyminen varmistetaan. Yhteistyön myötä kumppani tulee saada mukaan puolustusvoimien sekä oman henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen.

Puolustusjärjestelmän ja henkilöstöalan kehittämiseen vaikuttavat kansainväliseen ja kansalliseen verkottumiseen perustuvat kumppanuudet (HESTRA 2005, 9). Strateginen kumppanuus tarkoittaa käytännön tasolla osaamisen integrointia (Stähle & Laento 2000, 25). Jatkossa kaikki kunnossapidon osaaminen ei ole omassa hallussamme, vaan osaaminen jaetaan puolustusvoimien ja kumppanin kesken. Kumppanuuden ansiosta kunnossapidon henkilöstön osaaminen hajautetaan ympäröivään yhteiskuntaan ja elinkeinoelämään. Kumppanuudet mahdollistavat puolustusvoimien ja elinkeinoelämän yhteistyön syventämisen.

Henkilöstöpoliittisen strategian mukaan puolustusvoimien organisaatio on asiantuntijaorganisaatio, jonka toimintakyky on riippuvainen henkilöstön osaamisesta ja osaamisen käyttöön saamisesta. Osaamisperusteisessa henkilöstösuunnittelussa on panostettava määrän sijasta henkilöstön laadullisiin ominaisuuksiin. Osaamisen kehittämisessä ja hankkimisessa on huomioitava muun yhteiskunnan osaamisen ja ammattitaidon hyödyntäminen. Osaamista on kyettävä siirtämään kaikilla organisaatiotasolla, myös tukipalveluissa. Uutta osaamista on hankit-

tava mahdollisuuksien mukaan ostopalvelujen kautta. (Puolustushallinnon henkilöstöpoliittinen strategia 2007, 11 - 12.) Kunnossapidon kumppanuuden myötä vastataan henkilöstöpoliittisen strategian asettamaan vaatimukseen osaamisen ja ammattitaidon ostamisesta.

Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön organisaation menestys on riippuvainen henkilöstön osaamisesta (Laitinen 2003, 72). Puolustusvoimat tarvitsee jatkossakin kunnossapidossaan ammattitaitoista henkilöstöä, jotta kykenemme ostajana mitoittamaan kunnossapidon tarpeen mahdollisimman oikein. Ammattitaidon säilyminen turvataan huomioimalla kumppanuuden edellyttämät muuttuneet vaatimukset puolustusvoimien kunnossapidon henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittämisen tarve on huomioitava myös kaikissa nykyisissä ja tulevaisuudessa puolustusvoimien kumppanuuksissa, jotta tulevaisuuden menestyminen turvataan.

Henkilöstöjärjestelmän kehittämisessä on huomioitava osaamisvaatimusten lisääntyminen ja asejärjestelmien teknistyminen (HESTRA 2005, 19). Puolustusvoimien sodanajan vahvuuden pieneneminen, osaamisvaatimusten lisääntyminen ja asejärjestelmien teknistyminen edellyttävät henkilöstöjärjestelmän jatkuvaa kehittämistä (HESTRA 2005, Liite 2 kohta 1). Ase- ja muiden järjestelmien keskinäinen integroituminen on kyettävä huomioimaan muuttuvassa toimintaympäristössä (HESTRA 2005, 5). Henkilöstön osaamisen tulee vastata toimintaympäristön muutokseen ja teknistymiseen (Henkilöstötilinpäätös 2008, 15). Tulevaisuuden teknistyvät järjestelmät edellyttävät uudenlaista erikoisosaamista (Iitti, 35). Asejärjestelmien teknistyminen tulee vaikuttamaan merkittävästi kunnossapidon henkilöstön osaamistarpeeseen.

Tulevaisuuden kunnossapidossa tarvitaan uudenlaisia osaajia, joista merkittävä osa on kumppanin hallussa. Uudenlaista osaamista tarvitaan myös puolustusvoimien sisällä, jotta kykenemme toteuttamaan kumppanuuden kustannustehokkaasti. Puolustusvoimien kunnossapidon henkilöstön kannalta on tarkasteltava, millaista kunnossapidon osaamista tarvitsemme tulevaisuudessa. Kunnossapidon kumppanin kannalta on tarkasteltava, miten taataan riittävä osaaminen tulevaisuudessa.

Osaamisen tasoa ja määrää voidaan selvittää osaamiskartoituksilla (Henkilöstöpoliittinen strategia 2007, 12). Puolustusvoimien kunnossapidon henkilöstön todellinen asiantuntemus ja osaaminen tulee olla mahdollisimman hyvin tiedossa, jotta ammattitaitoa kyetään hyödyntämään mahdollisimman laaja-alaisesti (Sompinmäki). Kunnossapidon kumppanuuden mukanaan tuomat uudet osaamistarpeet on kyettävä huomioimaan henkilöstön osaamistarvekartoituksissa. Kumppanuudesta johtuen puolustusvoimien kunnossapidon henkilöstön osaamisen kartoittaminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää. Osaamisen tarpeen kartoituksessa on

jatkossa huomioitava myös kumppanin osaaminen. Kumppanin henkilöstön osaamista on kyettävä myös mittaamaan. Jatkossa tarvitaan myös mittausmenetelmät, joilla voidaan varmistaa kunnossapidon kumppanin osaamisen taso. Mittaaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi yhteisten harjoitusten yhteydessä.

Sotilaallisen suorituskyvyn varmistamiseksi on keskityttävä ydintoimintojen edellyttämään osaamiseen (HESTRA 2005, 15). Kunnossapidon kumppanuuden myötä keskitytään ydintoimintoihin henkilöstöstrategian edellyttämällä tavalla. Kunnossapidon puolustusvoimille jäävät ydintoiminnot tulee tiedostaa, jotta osaamista kyetään kehittämään oikeaan suuntaan. Kunnossapidon henkilöstön kokonaismäärä vähenee puolustusvoimissa, joten jäljelle jäävän huollon henkilöstön on hallittava ja osattava tulevaisuudessa laaja-alaisempia tehtäviä.

Ungerin mukaan tulevaisuuden kunnossapidossa tarvitaan kumppanuuden myötä uudenlaisia asiantuntijoita. Kunnossapidon tarve on määritettävä ennakkoon seuraavaa tarkasteluvuotta ja kapasiteettivarauksia koskien. Puolustusvoimien kunnossapidon henkilöstön tulee tuntea kunnossapidettävä materiaali mahdollisimman hyvin, jotta kyetään kunnossapidon tarpeen etupainotteiseen määrittelyyn. Käytännössä tämä edellyttää henkilöstöltä kunnossapidettävien järjestelmien niin hyvää hallintaa, että kyetään ennakoimaan jossakin määrin jopa yllättäviä vikaantumisia. Henkilöstöltä edellytetään jatkossa yhä syvällisempää tietojärjestelmien hallintaa, kuten elinkaariohjelmat ja kunto-ohjelmat. Kunnossapidon dokumentoinnin ja seurannan merkitys tulee olemaan entistä tärkeämpää, mikä vaikuttaa myös henkilöstön tehtäväsisältöön. (Unger.)

Vaikka kunnossapidon kumppanuus ei välttämättä aiheuttaisikaan suoranaisia henkilöstöjärjestelyjä yksittäisissä joukko-osastoissa, sillä on pysyvä vaikutus puolustusvoimien kunnossapidon henkilöstön tehtäväsisältöön. Erityisesti tämä koskee maavoimayhteisen materiaalin kunnossapitoon osallistuvaan sotilas- ja siviilihenkilöstön tehtäväsisältöä. (Sompinmäki.) Ennakoivan suunnittelun tarve kasvaa siirryttäessä ulkoisiin palveluntuotantotapoihin (Hakkarainen, 17). Tehtäväsisällön muuttuminen on huomioitava tulevaisuudessa puolustusvoimien kunnossapidon henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Henkilöstön tehtäväsisällön ja osaamistarpeen mahdollinen muuttuminen on tiedostettava valmisteltaessa uusia puolustusvoimien kumppanuuksia.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että puolustusvoimien kunnossapidossa tarvitaan tulevaisuudessakin ammattitaitoista henkilöstöä, jotta kykenemme toteuttamaan suunnitelmallista ja kustannustehokasta yhteistoimintaa kumppanimme kanssa. Kunnossapidon kapasiteet-

tivarausten määrittämiskyky tulee olla palvelun ostajan hallinnassa, koska se määrittää ostettavien palvelujen sisällön ja määrän. Kunnossapidon tarpeen määrittelyä ei voida antaa tulevaisuudessakaan yksinomaan palvelun myyjän vastuulle.

Sompinmäen näkemyksen mukaan aliupseeriston huollon koulutuksessa vallitsee tällä hetkellä suuntaus, jossa erikoistutaan ja koulutetaan kapean sektorin osaajia. Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän kumppanuudet huomioivaa monialaosaamista. Kunnossapidon henkilöstön vähentyessä, osaamisen kapea-alaisuus tulee aiheuttamaan kunnossapidon käytännön järjestelyille huomattavia ongelmia. Edellinen korostuu henkilöstön poissaolojen aikana ja sijaisuusjärjestelyissä. (Sompinmäki.) Kunnossapidettävän materiaalin kiihtyvä teknistyminen tulee lisäämään monialaosaamisen tarvetta.

Nykyistä kapea-alaista kunnossapidon osaamista tulisi kehittää monialaosaamiseen suuntaan. Monialaosaamisen vaatimus tulee korostumaan erityisesti pienissä joukko-osastoissa ja varuskunnissa, joissa kunnossapidon kumppanuuden edellyttämää yhteistoimintaa toteuttaa vain muutama henkilö. Monialaosaamisen tarve on huomioitava jatkossa huollon henkilöstön koulutuksen suunnittelussa ja sisällössä. Edellinen edellyttää myös täydennyskoulutuksen suunnittelua ja toteutusta puolustusvoimien kunnossapidon nykyiselle henkilöstölle. Monialaosaamisen vaatimus on tarvittaessa huomioitava muidenkin vastaavien puolustusvoimien kumppanuuksien yhteydessä.

Ennen kunnossapidon kumppanuutta puolustusvoimilla tuli olla itsenäinen kyky toteuttaa kunnossapito materiaalin koko elinkaaren ajalta. Jatkossa puolustusvoimien henkilöstö vastaa kunnossapidon 1 tasosta ja kumppani kunnossapidon 2 tasosta. Kunnossapidon henkilöstön tulee jatkossa kyetä laatimaan riittävän yksityiskohtaiset ennakoivat vuosityösuunnitelmat, jotta kykenemme varaamaan riittävät resurssit kunnossapidon tason 2 ostopalvelun toteuttamiselle. Kunnossapitopalveluiden ostaminen edellyttää erilaista ammattitaitoa kuin kunnossapidon toteuttaminen.

Puolustusvoimien kunnossapidon henkilöstöltä edellytetään jatkossakin korkeaa ammattitaitoa, jotta kykenemme tilaamaan kumppaniltamme kustannustehokkaasti oikeanlaisia palveluja ja ymmärrämme kunnossapidettävien järjestelmien elinkaaren merkityksen. Korkeaa asiantuntemusta tarvitaan myös siksi, ettemme ajaudu tilanteeseen jossa kunnossapidon tuottaja on ainoa osapuoli, joka kykenee määrittämään kunnossapidon tarpeen. Jatkossa kunnossapidon henkilöstömme tulee kyetä palvelujen taloudelliseen ostamiseen.

4.2 Johtopäätökset

Henkilöstöstrategiassa vaaditaan osaamisen varmistamista kumppanuuksiin liittyen. Strategia edellyttää myös asejärjestelmien teknistymisestä johtuvien lisääntyneiden osaamisvaatimusten huomioimista. Kunnossapidon kumppanuuden myötä puolustusvoimissa tarvitaan uudenlaista monialaosaamista, jotta kykenemme kumppanuuden toteuttamiseen palvelujen ostajana. Puolustusvoimien henkilöstöltä edellytetään aiempaa syvällisempää tietojärjestelmien hallintaa, jotta kyetään kunnossapidettävän materiaalin elinkaaren yksityiskohtaiseen seurantaan. Teknistyminen ja monialaosaamisen tarve tulee huomioida puolustusvoimien tulevaisuuden kumppanuuksien valmistelussa ja toteutuksessa.

Kunnossapitoa toteuttavan henkilöstön todellinen osaaminen tulee olla mahdollisimman hyvin tiedossa, jotta henkilöstön ammattitaitoa kyetään hyödyntämään mahdollisimman laajalaisesti. Kumppanin hallussa olevan henkilöstön osaaminen on kyettävä varmistamaan suorituskykymme turvaamiseksi. Kumppanin henkilöstön osaamista ja toimintakykyä on kyettävä arvioimaan ja mittaamaan, jotta varmistutaan kunnossapitoon osallistuvan henkilöstön suorituskyvystä. Osaamistarvekartoitusten merkitys tulee korostumaan kumppanuuksien myötä.

Strateginen kumppanuus on osaamisen integrointia ja osaamisen jakamista. Osaamista on kehitettävä henkilöstöstrategian mukaisesti yhteistyössä muun yhteiskunnan kanssa. Kunnossapidon henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen tulee kyetä jakamaan puolustusvoimien sekä kumppanin kesken. Kunnossapidon kumppani tulee sitouttaa puolustusvoimien henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Vastaavasti puolustusvoimien on sitouduttava myös kumppanin osaamisen kehittämiseen. Edellä mainittu henkilöstön vastavuoroinen osaamisen kehittämisen tarve on tiedostettava puolustusvoimien strategisissa kumppanuuksissa.

Kunnossapidon kumppanuuden kautta vastataan puolustushallinnon henkilöstöpoliittisen strategian asettamaan vaatimukseen osaamisen ostamisesta. Muuttuneet osaamistarpeet on huomioitava jatkossa osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Kunnossapidon kumppanuuden ansiosta puolustusvoimat pystyy keskittymään osaamisessaan ja sen kehittämisessä henkilöstöstrategian tavoitteiden mukaisiin ydintoimintoihin. Huolimatta ydintoimintoihin keskittymisestä puolustusvoimien kunnossapitoon jäävän henkilöstön on hallittava jatkossa yhä laajalaisempia tehtäviä.

5 DISKUSSIO

5.1 Tutkimuksen arviointi ja yleistettävyys

Kaikissa tutkimuksissa on pyrittävä arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi 2000, 213). Luotettavuuteen vaikuttaa keskeisesti tiedon tuoreus (Luotti 2001, 171). Tutkimuksessa käytetyt kirjalliset lähteet valittiin ensisijaisesti niiden tuoreuden perusteella. Tutkimuksessa käytetyt asiakirjalähteet ovat puolustushallinnossa laadittuja ja voimassaolevia, joten niitä voidaan pitää luotettavina. Haastatteluilla hankittu aineisto on myös tuoretta. Hirsjärven (2001, 38) mukaan eri menetelmien yhdistäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta. Eri lähteistä saatuja johtopäätöksiä ja haastattelujen johtopäätöksiä pyrittiin yhdistämään, mikä lisää luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta katsoen teemahaastatteluja tehtiin melko pienelle joukolle. Teemahaastattelujen kohteiksi valittiin alansa asiantuntijoita, mikä lisää luotettavuutta. Haastatteluissa tuli esiin useita yksittäisiä parannusehdotuksia, joiden avulla kumppanuutta voidaan mahdollisesti kehittää. Haastattelujen avulla saatiin myös esille asioita, joita ei muulla tavalla olisi saatu, joten haastattelujen tekeminen oli perusteltua. Haastatteluaineisto tukee ja täydentää tehtyä kvalitatiivista aineistotutkimusta.

Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimusta voidaan pitää reliabelina, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen (Hirsjärvi 2000, 213.) Tutkimuksen asiakirjalähteistä tehdyt havainnot ovat toistettavissa. Teemahaastattelujen toistaminen samankaltaisesti eri tutkijoiden toimesta olisi vaikeaa, joten tutkimus ei ole tältä osin reliabeli. Hirsjärven (2000, 213) mukaan tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimus kykenee vastaamaan tutkimuksen pääotsikon ja ongelmanasettelun kysymyksiin, joten sitä voidaan pitää validina.

Tutkimuksen laajempaa merkitystä on myös pohdittava. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan kunnossapidon kumppanuuden henkilöstövaikutuksia henkilöstöstrategian johtamisen kannalta. Tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset kunnossapidon kumppanuuden henkilöstövaikutuksista ovat keskeisimmiltä kohdiltaan yleistettävissä puolustusvoimien muihin vastaavanlaisiin strategisiin kumppanuuksiin. Yleistettävyys on pyritty tuomaan esiin lukujen sisällä sekä myös johtopäätöksissä. Tutkimuksen johtopäätöksiä voidaan hyödyntää nykyisten kumppanuksien kehittämisessä sekä tulevien kumppanuksien valmistelussa ja toteutuksessa. Tut-

kimusta voidaan tulevaisuudessa hyödyntää myös kumppanuuksiin kohdistuvan henkilöstöstrategian johtamisen kehittämässä sekä henkilöstöstrategian valmistelussa.

Tutkimus tarkastelee toimintakykyä lukuun ottamatta henkilöstöstrategian johtamisen kaikkia osa-alueita, joten sitä voidaan pitää katsannoltaan melko laaja-alaisena. Toteutettua laaja-alaista tutkimusta voidaankin jatkossa hyödyntää kumppanuuksiin liittyvän jatkotutkimuksen lähteenä. Kumppanuuksien vaikutus henkilöstön osaamiseen voisi olla tulevaisuuden syvällisemmän jatkotutkimuksen kohde, kun kumppanuuksista saadaan enemmän käytännön kokemusta. Tutkimus voisi olla lähtökohtana myös kumppanuuteen liittyvän toimintakyvyn, poikkeusolojen kumppanuuksien ja puolustusvoimien logistiikkastrategian kansainvälisen liittymäpinnan tarkastelulle.

5.2 Yhdistelmä

Henkilöstöstrategiassa korostetaan avoimuutta, mikä on strategian johtamisen perusedellytys. Avoimuus on myös henkilöstön saatavuuden sekä sitoutumisen kannalta keskeistä. Avoimuuden kannalta tärkeintä on tiedottaminen, josta vastuu on kumppanuuden kaikilla osapuolilla. Kunnossapidon kumppanuuteen valmisteluun ja toteutukseen liittyvä perusasioiden tiedottaminen onnistui puolustushallinnon toteuttamana hyvin ja reaaliaikaisesti. Henkilöstölle ei kuitenkaan kyetty välittämään kaivattua yksityiskohtaista tietoa. Tulevissa vastaavissa kumppanuuksissa kumppanuuden jalkauttamiseen työntekijätasolle tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Henkilöstöstrategian mukaan henkilöstön asema on turvattava hyväksikäyttäen liikkeenluovutusta koskevia menettelytapoja. Yksityiskohtainen kumppanuussopimus turvaa parhaiten yksittäisen työntekijän aseman liikkeenluovutuksenomaisissa tilanteissa. Henkilöstön rekrytointiin liittyvät turvallisuustekijät on huomioitava jo kumppanuussopimuksessa. Kunnossapidon kumppanuuteen liittyen kyettiin laatimaan laadukas kumppanuussopimus. Liikkeenluovutus säännöstö ei turvaa virkasuhteisten työntekijöiden etujen säilymistä, mikä tulee huomioida tulevissa kumppanuuksissa.

Kumppanuuksien toteutuksessa on huomioitava myös inhimilliset tekijät ja tarvittava tilanteenmukainen jousto. Työntekijän aseman turvaaminen suoja-ajan avulla on kumppanuudessa toimiva ratkaisu. Suoja-ajan optimaalinen pituus tulee määrittää mahdollisia tulevia kumppanuuksia ajatellen saatujen kokemusten perusteella. Työssäkäyntialueelle työllistyminen tulisi kyetä jatkossa turvaamaan toteutunutta paremmin. Koulutuksellisten tukipakettien laa-

timista henkilöstön työmarkkinakelpoisuuden parantamiseksi on harkittava tulevissa kumppanuuksissa.

Henkilöstöstrategiassa edellytetään henkilötyövuosien merkittävää vähentämistä vuoteen 2012 mennessä. Toteutetussa kumppanuudessa puolustusvoimien henkilöstön kokonaismäärää kyettiin vähentämään henkilöstöstrategian tavoitteiden mukaisesti. Kunnossapidon kumppanuuden ansiosta valtaosa henkilöstöstrategian asettamista siviilitehtävien supistamisvelvoitteista saatiin toteutettua aikataulullisesti etupainotteisesti. Etupainotteisuus mahdollistaa kunnossapidon kumppanuudesta saatavan hyödyn maksimoimisen, sekä lähtövaihtuvuuden suunnitelmallisen ja pitkäjänteisen hyödyntämisen. Henkilöstöstrategia edellyttää lähtövaihtuvuuden hyödyntämistä kumppanuuteen perustuvia toimintamalleja toteutettaessa. Lähtövaihtuvuutta on vaikea hyödyntää paikallisessa yksittäisessä kumppanuudessa, vaan sitä on hyödynnettävä pitkäjänteisesti ja puolustusvoimallisesti.

Tehtävien edellyttämä kustannustehokas henkilöstö on henkilöstöstrategian keskeisenä vaatimuksena. Kunnossapidon kumppanuuden avulla pienennetään kiinteitä henkilöstökuluja ja mahdollistetaan henkilöstöressin ja -kustannusten joustavampi säätely. Kustannustehokkuutta tarvitaan jatkossa, sillä kunnossapidettävän materiaalin teknistymisen myötä kunnossapitokustannukset tulevat nousemaan. Kumppanuussuhteen kustannustehokas hoitaminen edellyttää, että puolustusvoimilla on tulevaisuudessakin omaa ammattitaitoista kunnossapidon henkilöstöä käytettävissään. Puolustusvoimien kunnossapidon ammattitehtävät tulevat vähenemään ja suunnittelu- ja asiantuntijatehtävät tulevat lisääntymään, mikä on huomioitava taloudellisten resurssien mitoituksessa. Puolustusvoimissa on varauduttava strategisten kumppanuuksien myötä jäljelle jäävän henkilöstön asiantuntemuksen laajempialaiseen hyödyntämiseen. Edellinen voi tarkoittaa yksittäistapauksissa sisäisten siirtojen toteuttamista.

Henkilöstöstrategia edellyttää palvelussuhteen jatkuvuuden turvaamista rakennemuutoksissa. Rakennemuutoksen myötä vapautuvan henkilöstön uudelleen työllistymiseen kiinnitetään puolustusvoimissa erityistä huomiota. Etusijaisuuksiin liittyvää ohjeistusta noudatetaan tinkimättömästi rekrytointien yhteydessä. Henkilöstöstrategian mukaan henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen on kyettävä varmistamaan. Hyvä työnantajakuva on henkilöstön saatavuuden ja sitoutumisen sekä puolustusvoimien kilpailukyvyn kannalta tärkeää, koska puolustusvoimat joutuu tulevaisuudessa kilpailemaan laadukkaasta työvoimasta. Puolustusvoimien työnantajakuva on ammattiin opiskelevien nuorten keskuudessa korkealla tasolla. Tulevaisuuden kumppanuudet tulee kyetä rakentamaan ja ylläpitämään työnantajakuvaa vahingoittamatta. Puolustusvoimien ja kumppanien arvojen yhtenäistämällä voidaan mahdollisesti vaikuttaa henki-

löstön saatavuuteen ja sitoutuvuuteen. Puolustusvoimien tarvitsema kunnossapidon henkilöstöresurssi on tulevaisuudessa jakautunut puolustusvoimille ja kumppanille. Kumppaneille siirtyvän henkilöstöresurssin laatuun vaikuttaminen tulee olemaan haasteellista ja edellyttää jatkossa hyvää yhteistyökykyä. Opistoupseerien omaaman asiantuntemuksen pysyvä poistuminen kunnossapidon tehtävistä on huomioitava kunnossapidon kumppanuuteen liittyvissä henkilöstöjärjestelyissä.

Henkilöstön osaaminen on kyettävä henkilöstöstrategian mukaan varmistamaan. Kumppanuus on osaamisen integrointia ja edellyttää henkilöstön osaamisen kehittämistä yhteistoiminnassa kumppanin kanssa. Henkilöstöstrategian mukaan yhteistyötä muun yhteiskunnan kanssa on edistettävä. Kunnossapidon kumppanin on osallistuttava puolustusvoimien osaamisen kehittämiseen ja puolustusvoimien on osallistuttava vastaavasti kumppanin osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön vastavuoroinen osaamisen kehittämisen tarve on huomioitava puolustusvoimien strategisissa kumppanuuksissa. Puolustusvoimien kunnossapidon henkilöstöltä vaaditaan tulevaisuudessa monialaosaamista ja materiaalin elinkaaren ylläpitämistä tukevaa tietojärjestelmien hallintaa. Tehtäväsältöjen laajeneminen ja muuttuminen on huomioitava jatkossa strategisiin kumppanuuksiin liittyvässä osaamisen kehittämisessä. Henkilöstön osaamistarvekartoitusten merkitys tulee korostumaan kumppanuuksien myötä. Puolustusvoimien on kyettävä jatkossa mittaamaan myös kumppanien osaamista ja toimintakykyä.

6 LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

6.1 Julkaistut lähteet

Kirjallisuus:

- Hakkarainen, Kai, Lonka, Kirsti & Lipponen, Lasse: Tutkiva oppiminen, WSOY, Porvoo 2005
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena: Tutkimushaastattelu, Yliopistopaino, Helsinki 2001
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Liikanen, Pirkko & Sarjavaara, Paula: Tutkimus ja sen raportointi, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1986
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sarjavaara, Paula: Tutki ja kirjoita, Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa 2000
- Jalanka, Jussi, Salmenkari, Raimo & Winqvist, Björn: Logistiikan ulkoistaminen, Helsinki 2003
- Kamensky, Mika: Strateginen johtaminen, Talentum, Helsinki 2002
- Kenttäohjesääntö, Yleinen osa, Edita Prima Oy, Helsinki 2007
- Krogars, Marco: Tulosajattelu puolustushallinnossa, Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisenlaitos, Helsinki 2000
- Kunnossapito-opas, Pääesikunta, Edita Prima Oy, Helsinki 2003
- Laitinen, Kristiina 2003: Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000-luvulla, Korpiljyvä Oy, Kuopio 2004
- Launonen, Petri: Puolustusvoimien logistiikka, Maanpuolustuskorkeakoulu, 31.7.2000, Helsinki
- Leino, Anna-Liisa & Leino, Jarkko: Kasvatustieteen perusteet, Kirjapaino Oy West Point, Rauma 1998.
- Luotti, Leila: Tehokas markkina-analyysi, WSOY, Juva 2001
- Näsi, Juha & Aunola, Manu: Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö, Tammer Paino Oy, Tampere 2005
- Ståhle, Pirjo & Laento, Kari: Strateginen kumppanuus, WSOY, WS Bookwell Oy, Porvoo 2000
- Toiskallio, Jarmo: Toimintakyky sotilaspedagogiikassa, Ykkös-Offset Oy, Vaasa 1998
- Uusitalo, Hannu: Tiede, tutkimus ja tutkielma, Johdatus tutkielman maailmaan, WSOY:n graafiset laitokset, Juva 1991

6.2 Julkaisemattomat lähteet

Aikaisempia samaan aihepiiriin liittyviä tutkimuksia:

- Hakkarainen, Hannu 2006: Ulkoistaminen ja kumppanuus puolustusvoimissa
- Iitti, Petteri 2003: Strateginen kumppanuus ja ulkoistaminen vaihtoehtona omalle palvelutuotannolle
- Laineenkare, Vesa 2005: Henkilöstörahasot ja strateginen kumppanuus
- Rinne, Jarno 2008: Tilaaja-tuottajamalli joukko-osaston näkökulmasta

Puolustushallinnon ja puolustusvoimien materiaali:

- Puolustusvoimien henkilöstöstrategia, Edita Prima Oy, Helsinki 2005, http://www.mil.fi/perustietoa/toiminnantuloksellisuus/pdf/hestra_2005.pdf
- Puolustushallinnon henkilöstöpoliittinen strategia, <http://www.defmin.fi/files/1090/hepo-strategia.pdf>
- Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös, <http://www.mil.fi/perustietoa/toiminnantuloksellisuus/pdf/htp2008.pdf>
- Puolustushallinnon kumppanuusohjelma, <http://tietokannat.mil.fi/kumppanuusohjelma/>
- Puolustusvoimien palkatun henkilöstön osaamisen kehittäminen (2004 – 2017)
- Pääesikunnan urapilotointi tukiryhmän loppuraportti, 2009: Rajattomien mahdollisuuksien etsiminen puolustusvoimissa, http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090603Asian_t/5_Puolustusvoimat.pdf
- Yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen strategia 2006, http://www.defmin.fi/files/815/YETT_2006.pdf
- Puolustusvoimien Logistiikkastrategia 2009 – 2020, Pääesikunnan Logistiikkaosaston julkaisu
- Maavoimien tiedote, 19.6.2008, Maavoimat ja Millog Oy allekirjoittivat kumppanuussopimuksen maavoimien materiaalin kunnossapidosta, <http://www.mil.fi/maavoimat/tiedotteet/4198.dsp>
- Maavoimien tiedote, 6.3.2008, Maavoimien materiaalin kunnossapito siirtyy Millog Oy:lle, <http://www.mil.fi/maavoimat/tiedotteet/3853.dsp>
- Turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko 2004
- Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2008

- Pääesikunnan tiedote 16.6.2004, Puolustusvoimien kunnossapidon tehokkuus selvitetään,
<http://www.mil.fi/paesikunta/tiedotteet/570.dsp>
- Puolustusvoimien tiedote 19.9.2005, Puolustusvoimien kunnossapidon kehittämistä selvittänyt AKKU -hanke jätti loppuraporttinsa,
http://tietokannat.mil.fi/kumppanuusohjelma/sisalto.php?area=uutiset&a_id=103&project_id=9

Muut lähteet:

- Etelämäki, Mauri, everstiluutnantti, Esiupseerikurssi 62:lle pidetty luento Maanpuolustuskorkeakoulussa, 22.10.2009.
- Insta Oy, 6.3.2008, Puolustusministeriö päätyi yhteistyöhön Millogin kanssa,
<http://www.insta.fi/uutisia/?x21138=1619664>
- Ruotuväki, 12.1.2009, Millog ja puolustusvoimat yhteistyössä,
<http://www.mil.fi/ruotuvaki/?pid=4756>
- Työsopimuslaki
<http://www.edilex.fi/kela/fi/lainsaadanto/20010055>
- Puolustusministeri Jyri Häkämiehen puhe 19.1.2009, maanpuolustuskurssin avajaisissa

Haastattelut (muistiinpanot tekijän hallussa):

- Ojala, Ismo, kapteeni, Lentosotakoulun komentotoimiston päällikkö. Hyvän työnantajan periaatteiden noudattaminen kumppanuuksissa.
- Sompinmäki, Jorma, kapteeni, Lentosotakoulun huoltokeskuksen päällikkö, Kunnossapidon kumppanuuden henkilöstövaikutukset joukko-osaston huoltojohdon näkökulmasta.
- Torn, Marko, Maanpuolustuksen Henkilökuntaliiton päätoiminen pääluottamusmies, Kunnossapidon kumppanuuden henkilöstövaikutukset.
- Unger, Hannu, ylivääpeli, Lentosotakoulun taisteluvälineupseeri, Kunnossapidon kumppanuuden henkilöstövaikutukset kunnossapidon toteuttajan näkökulmasta.

7 LIITTEET

7.1 Haastatteluteemat joukko-osaston kunnossapidon henkilöstölle

- Miten ja mitä kautta tieto välittyi kunnossapidon kumppanuuden valmisteluun ja toteutukseen liittyen (oliko tiedottaminen riittävää, oliko siinä kehitettävää)?
- Mihin henkilöstöryhmiin kunnossapidon kumppanuus vaikuttaa joukko-osastotasolla ja puolustusvoimissa yleensä?
- Miten kunnossapidon kumppanuus vaikuttaa tulevaisuuden kunnossapidon henkilöstötarpeeseen joukko-osasto tasolla ja puolustusvoimissa yleensä?
- Miten kunnossapidon kumppanuus vaikuttaa puolustusvoimien kunnossapidon henkilöstön tulevaisuuden tehtäväsältöön?
- Minkälaisia osaajia ja osaamista tarvitaan tulevaisuuden kunnossapidossa (mikä on kumppanuuden vaikutus)?
- Miten aliupseeriston osaamisen kehittäminen on huomioitava kunnossapidon kumppanuuden myötä (asettaako kunnossapidon kumppanuus uusia haasteita)?
- Miten opistoupseerien poistuminen on huomioitava kunnossapidon henkilöstöjärjestyksessä?

7.2 Haastatteluteemat henkilöstöalan edustajille

- Miten kumppanuuksien aiheuttamat henkilöstöjärjestelyt (Millog ja muut vastaavat ulkoistamiset) on huomioitu rekrytoidessa uutta henkilöstöä?
- Ovatko henkilöstöjärjestelyjen toteuttajat tietoisia oheisista puolustusvoimien henkilöstöstrategian mukaisista hyvän työnantajan periaatteista kumppanuus- ja ulkoistamishankkeisiin liittyen?
- Miten oheinen hyvän työnantajan periaate näkyy ja toteutuu käytännön tasolla?
 - o ”Henkilöstölle, jonka työllistyminen em. tilanteiden yhteydessä on vaarantunut, pyritään tarjoamaan puolustusvoimissa avoinna olevia tai vapautuvia saman alan tehtäviä. Henkilö on tällöin myös etusijalla täytettäessä muuta tehtävää, jota hän koulutuksensa ja kokemuksensa perusteella on kelpoinen hoitamaan. (HESTRA 2005, Liite 1.)

7.3 Haastatteluteemat henkilöstöjärjestöjen edustajille

- Kuinka hyvin kunnossapidon strategisen kumppanuuden johtamisessa kyettiin noudattamaan puolustusvoimien henkilöstöstrategian asettamia tavoitteita ja periaatteita?
 - o Miten kunnossapidon kumppanuus käytännössä valmisteltiin ja toteutettiin henkilöstöjärjestelyjen kannalta tarkasteltuna?
 - o Miten hyvin henkilöstöstrategiassa asetetut tavoitteet ja periaatteet kyettiin saavuttamaan kunnossapidon strategisen kumppanuuden prosessissa?
 - o Voidaanko kumppanuuksia kehittää henkilöstöjärjestelyjen näkökulmasta kunnossapidon kumppanuudesta saatujen kokemusten myötä?
 - o Kyettiinkö kunnossapidon kumppanuudessa noudattamaan hyvän työnantajan periaatteita henkilöstöstrategian mukaisesti?