Puolustusvoimat

Henkilöstötilinpäätös 2012

2012 | Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös

Copyright Pääesikunta Henkilöstöosasto
Kansi Annele Palonen
Kansikuva Jarno Riipinen
Taitto Tiina Kokkonen
ISBN 978-951-25-2447-1
ISBN PDF 978-951-25-2248-8
Painopaikka Juvenes Print 2013

Sisällysluettelo

1 Johdanto ... 7
1.1 Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen periaatteet ... 7
1.2 Puolustusvoimauudistuksen valmistelu ja hyvän työnantajan periaatteet ... 7
1.3 Henkilöstöjohtamista tukevien toimintatapojen ja tietojärjestelmien kehittäminen ... 9

2 Henkilöstön määrä ja rakenne ... 10
2.1 Henkilöstömäärän ja henkilötyövuosien kehittyminen ... 10
2.2 Henkilöstön sukupuoli- ja ikärakenteen kehittyminen ... 12

3 Henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen ... 15
3.1 Ulkoisen työnantajakuvan kehittyminen ... 15
3.2 Ulkoinen vaihtuvuus ... 16
3.3 Lähtökyselyn tulokset ... 17

4 Henkilöstön osaaminen ... 18
4.1 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ... 18
4.2 Palkatun henkilöstön koulutuksen toteutus ja koulutusrakenteen kehittyminen ... 18

5 Henkilöstön toimintakyky ... 20
5.1 Fyysisen työkyvyn ja kenttäkelpoisuuden edistäminen ja seuranta ... 20
5.2 Työilmapiirin ja tasa-arvon kehittyminen ... 21
5.3 Eettisen toimintakyvyn tukeminen ja kirkollinen työ ... 24
5.4 Sairaus- ja tapaturmapoissaolojen kehittyminen ... 24

6 Palkkausjärjestelmä sekä varsinaiset palkat ja sivukulut ... 28
6.1 Puolustusvoimien palkkausjärjestelmä ... 28
6.2 Varsinaisten palkkojen ja sivukulujen kehittyminen ... 28

7 Yhteenveto ja johtopäätökset ... 29

8 Yhdistelmä henkilöstöä kuvaavista tunnusluvuista ... 33

Lukijalle

Puolustusvoimien henkilöstörakenteen kehittämistä jatkettiin vuonna 2012 puolustusvoimauudistuksen edellyttämällä tavalla. Suunnittelun lähtökohta on ollut puolustusvoimien poikkeusolojen henkilöstötarve, mutta kokonaisuuteen on vaikuttanut myös normaaliolojen tehtävien erityistarpeet. Tulevia henkilöstökokoonpanoja valmisteltaessa on pyritty turvaamaan erityisesti kouluttajatehtävien riittävyys asevelvollisten koulutuksen turvaamiseksi.

Puolustusvoimissa tulee vuonna 2015 olemaan 12 300 tehtävää, joista sotilastehtäviä on noin 8000 ja siviilitehtäviä noin 4300. Vuoden 2015 tehtäväkokoonpanojen valmistuttua ne julkaistiin henkilöstölle. Tämän jälkeen toteutettiin halukkuuskartoitus, jossa jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus tuoda esille halukkuutensa uuden kokoonpanon mukaisiin tehtäviin. Halukkuuskartoitukseen vastasi noin 90 % henkilöstöstä. Halukkuuskyselyn päätyttyä aloitettiin henkilöstön kohdentaminen uuteen organisaatioon. Keskeinen periaate suunnittelussa oli osaamisen ja henkilöiden halukkuuden huomioon ottaminen.

Suunnittelun tuloksena noin 11 900 henkilöä kohdennettiin uuden organisaation mukaisiin tehtäviin. Muutoksen kohteeksi määritettiin 865 henkilöä, jotka ovat etusijaisia hakijoita puolustusvoimien avoinna oleviin tehtäviin. Kohdentamisen tuloksena noin 400 tehtävää jäi avoimiksi ja haku niihin tapahtuu vuonna 2013.

Muutoksen valmistelu ja henkilöstön ymmärtäväinen suhtautuminen näkyivät syksyllä toteutetun työilmapiirikyselyn tuloksissa. Puolustusvoimallisesti tarkasteluna tuloksissa oli edelliseen kyselykertaan nähden hienoista positiivista kehitystä työyhteisöjen me-hengen osalta. Myös tyytyväisyys tiedottamiseen ja johtamiseen olivat hienoisesti parantuneet. Laajamittaisen uudistuksen valmistelu näkyi kuitenkin kaikkein suurimpien muutosten kohteena olevien joukko-osastojen henkilöstön vastauksissa. Niissä erityisesti henkilöstön työmotivaatio ja käsitys puolustusvoimista työnantajana olivat heikentyneet. Henkilöstötilannekuvan seuranta korostuu entisestään uudistuksen toimeenpanon aikana.

Muutoksen onnistumisen kannalta merkittävää on esimiesten ja tukihenkilöstön onnistuminen ja jaksaminen tehtävissään. Satoja esimiehiä ja tukihenkilöitä sai muutosvalmennusta vuoden kuluessa. Vaikka kaikkien asema ei olekaan helppo, kokonaisuudessaan henkilöstön suhtautuminen on ollut ymmärtäväistä muutoksen suunnittelussa ja toimeenpanossa.

Puolustusvoimat noudattaa jatkossakin hyvän ja vastuullisen työnantajan periaatteita ja kohtelee henkilöstöryhmiä tasapuolisesti. Luonnollista poistumaa hyödynnetään täysimääräisesti. Henkilöstötoimien ensisijainen tavoite on, että muutoksen kohteena oleva henkilö työllistyy uuteen tehtävään.

Kiitän koko henkilöstöä rakentavasta suhtautumisesta puolustusvoimauudistuksen valmisteluun.

Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö
Kenraalimajuri

Sakari Honkamaa

1 Johdanto

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksen tietoja hyödynnetään henkilöstövoimavarojen johtamisen ja henkilöstösuunnittelun tukena. Tässä raportissa on käsitelty koko puolustusvoimien tunnusluvut. Osa henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvuista raportoidaan puolustusministeriölle vuosiraportissa, niitä käsitellään vuosittain tulosneuvotteluissa ja esitellään puolustusvoimien yhteistoimintaelimessä. Henkilöstötilinpäätös on osa henkilöstövoimavarojen johtamista ja se antaa perusteita muun muassa henkilöstöstrategian tuottamiseen ja sen toteutumisen seurantaan.

Tarkasteluvuoden aikana uudistettiin ohjeet, jotka koskevat henkilöstötilinpäätöstä ja palkatun henkilöstön tilannekuvaa normaalioloissa. Uudistetuissa ohjeissa korostetaan palkatun henkilöstön tilan säännöllistä seurantaa myös toimintavuoden aikana. Palkatun henkilöstön tilannekuvan avulla muodostetaan kokonaiskuva siitä, miten palkatun henkilöstön määrä, laatu ja tahto vastaavat organisaation tehtäviä ja tavoitteiden toteuttamista. Lisäksi tarkastellaan sitä, onko tavoitteet saavutettu henkilöstövoimavarojen kannalta kustannustehokkaasti.

Palkatun henkilöstön tietojen analysoinnin yhteydessä arvioidaan toimintasuunnitelmassa tai toimintakäskyssä asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Palkatun henkilöstön tietojen analysointi keskittyy syyskauteen, jolloin on käytettävissä muiden siihen asti kertyneiden tietojen lisäksi myös työilmapiirikyselyn ja fyysisen toimintakyvyn tiedot. Syyskaudella tehtävän analysoinnin perusteella sisällytetään tarvittavat tavoitteet seuraavan kauden toimintasuunnitelmaan tai toimintakäskyyn. Samalla valmistellaan vuosiraporttiin sisällytettävää lopullista analyysiä.

Ohjeistuksessa tuodaan esiin eri tunnuslukujen välisiä yhteyksiä sekä annetaan lisäohjeita edellisvuonna uudistuneen raportointijärjestelmän hyödyntämiseen tietojen seurannassa ja analysoinnissa. Uusi raportointiratkaisu mahdollistaa tietojen lähes reaaliaikaisen seurannan sekä aiempaa huomattavasti monipuolisemman analysoinnin ja kattavamman henkilöstötilannekuvan esittämisen. Henkilöstötilannekuvan perustan muodostavat oikein ja oikea-aikaisesti ylläpidetyt osaamis- ja henkilötiedot.

Henkilöstötilannekuvaa käsittelevään ohjeistukseen on sisällytetty myös yhtenäinen pohja, jonka avulla tiedot voidaan esittää helposti esimerkiksi hallintoyksiköiden tai puolustushaarojen johtoryhmissä. Ohjeistuksessa on muistutettu myös siitä, että esimiestoimintaa voidaan tukea entisestään toimittamalla tiedot esimerkiksi joukkoyksiköiden komentajille kuukausittain.

Koko puolustusvoimien henkilöstöstä voidaan tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä, mutta yksiköiden väliset erot voivat olla suuria. Siksi henkilöstötietojen hyödyntäminen johtamisen apuvälineenä korostuu työyksikkötasolla, jossa työyksiköiden erityispiirteet voidaan huomioida paremmin.

1.1 Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen periaatteet

Puolustusvoimien henkilöstövoimavarojen johtamisen päämääränä on turvata puolustusvoimille ammattitaitoinen, osaava ja motivoitunut henkilöstö. Osaava ja toimintakykyinen henkilöstö on keskeinen osa puolustusvoimien suorituskykyä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Henkilöstöstrategian edellyttämiä toimenpiteitä viedään käytäntöön henkilöstöalan kehittämisellä, jossa on kolme näkökulmaa: henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen, henkilöstön osaaminen sekä henkilöstön toimintakyky. Nämä näkökulmat tukevat toisiaan ja myös henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuja tarkastellaan näiden näkökulmien kautta.

Henkilöstöjohtamisen keskeisinä periaatteina on ihmisten tasa-arvoinen ja yksilöllinen kohtaaminen, oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus sekä rehti avoimuus ja vuorovaikutus. Vastuu henkilöstöjohtamisesta ja organisaation hyvinvoinnista sekä osaamisesta jakaantuu esimiehille, henkilöstöasiantuntijoille ja työntekijöille. Henkilöstöjohtamista tuetaan ylläpitämällä ja kehittämällä organisaatiorakenteita, prosesseja ja tietojärjestelmiä.

Puolustusvoimien henkilöstöpolitiikan tavoitteena on turvata henkilöstön arvostama työyhteisö. Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana arjen jokapäiväistä toimintaa. Ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat ratkaisevasti ilmapiiriin. Työyhteisön sisäinen toimivuus, hyvä ilmapiiri ja henkilöstön tasa-arvo tukevat niin organisaation menestymistä kuin sen jäsenten hyvinvointia.

1.2 Puolustusvoimauudistuksen valmistelu ja hyvän työnantajan periaatteet

Toimintavuoden aikana valmisteltiin puolustusvoimauudistusta. Vuoden 2015 alkuun mennessä toteutettavan puolustusvoimauudistuksen tavoite on varmistaa, että puolustusvoimilla on edellytykset täyttää tehtävänsä ja ylläpitää Suomen sotilaallinen puolustuskyky. Puolustuskyvyn ylläpitäminen edellyttää puolustusvoimien rakenteiden ja toimintatapojen uudistamista. Tehtävissä ratkaisuissa pyritään pitkän aikavälin vaikuttavuuteen.

Puolustusvoimissa tulee vuonna 2015 olemaan 12 300 tehtävää, joista sotilastehtäviä on noin 8000 ja siviilitehtäviä noin 4300. Uudistuksessa kiinteiden henkilöstömenojen osuus puolustusmenoista saatetaan noin kolmanneksen tasolle.

Vuoden 2012 henkilöstösuunnittelussa korostuivat uuden organisaation henkilöstörakenteen ja hallintoyksiköiden tehtäväkokoon-

panojen suunnittelu. Vuoden 2012 aikana toimeenpantiin puolustusvoimauudistuksen henkilöstövähennyksiin liittyvät yhteistoimintaneuvottelut henkilöstöjärjestöjen kanssa. Henkilöstöjärjestöt osallistuivat henkilöstösuunnitteluun asettamalla edustajansa henkilöstörakennetta ja tehtäväkokoonpanoja valmisteleviin työryhmiin.

Puolustusvoimien vuoden 2015 henkilöstö- ja tehtäväkokoonpanot valmisteltiin suunnittelukoreissa: Pääesikunta, Puolustusvoimien tiedustelulaitos, Puolustusvoimien logistiikkalaitos, Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskus, Puolustusvoimien tutkimuslaitos, Puolustusvoimien palvelukeskus, Maanpuolustuskorkeakoulu, maavoimat, ilmavoimat ja merivoimat. Soittokunnat tarkasteltiin erillisenä työnä, mutta niiden tehtäväkokoonpanot sisällytettiin puolustushaarojen suunnitteluvastuulle ensimmäisen kierroksen jälkeen. Puolustusvoimauudistuksen toimintaperiaatteiden mukaisesti hallintoa on kevennetty ja henkilöstöä on pyritty kohdentamaan ydintehtävien hoitamiseen, muun muassa asevelvollisten koulutuksen turvaamiseen perusyksiköissä.

Vuoden 2011 syksystä alkaen tuottavuutta on tarkasteltu valtionhallinnon vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmana. Puolustusvoimauudistus on ohjelmassa puolustushallinnon kärkihankkeena. Tarkasteluvuoden aikana laadittiin vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaan liittyen inhimillisen pääoman kehittämisen suunnitelmat. Inhimillisen pääoman suunnitelmassa on kolme painopistettä, joilla kehitetään esimiestoimintaa, henkilöstön osaamista sekä henkistä, fyysistä, sosiaalista ja eettistä työkykyä.

Puolustusvoimien inhimillisen pääoman suunnitelmassa jatketaan suunnitelmallisia toimenpiteitä näiden kolmen osa-alueen kehittämiseksi. Puolustusvoimauudistuksen aikana henkilöstölle suunnattu esimies- ja vuorovaikutusvalmennus jatkuu. Valmennuksen tavoitteena on kehittää avointa palaute- ja johtamiskulttuuria sekä tukea työyhteisöjen toiminnan parantamista johtamistoimintaa kehittämällä. Johtajana kehittymistä tuetaan valmennuksessa johtajaprofiilien avulla ja jokaiselle valmennukseen osallistuvalle esimiehelle laaditaan henkilökohtainen kehittymissuunnitelma.

Puolustusvoimauudistukseen liittyen tarkasteluvuoden aikana annettiin myös muutoskeskustelukoulutusta niille hallintoyksiköiden esimiehille, jotka käyvät muutoskeskustelut alaisensa henkilöstön kanssa. Koulutuksella annettiin valmiuksia keskustelujen suunnitteluun ja läpivientiin. Puolustusvoimauudistuksen koulutussuunnitelman mukaisesti esimiehille suunnataan koulutusta myös yhteistoimintamenettelyyn liittyvistä periaatteista.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat ensisijaisesti poikkeusolojen vaatimukset. Puolustusvoimauudistuksessa henkilöstö- ja tehtävärakenteen on taattava kriittisen osaamisen säilyminen ja henkilöstövoimavarat kohdistetaan poikkeusolojen suorituskyvyn kannalta keskeisiin toimintoihin. Tätä seurataan kouluttajaresurssien kohdentumisella, jossa tavoitteena on 2,5 kouluttajaa koulutusjoukkuetta kohden. Henkilöstösuunnittelussa pyritään varmistamaan riittävän osaamisen kohdentaminen siirtyvien tehtävien mukaisesti. Kehittymismyönteistä kulttuuria tuetaan myös puolustusvoimauudistuksen aikana. Esimiesten tukea osaamisen kehittämiselle ja henkilöstön kehittymishalukkuutta seurataan työilmapiirikyselyn avulla.

> *Puolustusvoimat noudattaa muutostilanteissa hyvän ja vastuullisen työnantajan periaatteita ja kohtelee kaikkia henkilöstöryhmiä tasapuolisesti.*

Henkisen, fyysisen, sosiaalisen ja eettisen työkyvyn tukemista jatketaan eri tavoin. Fyysistä toimintakykyä edistetään liikunta-aktiivisuuteen kannustamalla. Fyysistä aktiivisuutta pyritään edistämään etenkin henkilöstön kestävyyskunnon osalta. Kirkollisella työllä tuetaan henkilöstön eettistä toimintakykyä muun muassa henkilökohtaisilla keskusteluilla. Työhyvinvointia sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista tuetaan myös muutostilanteissa joustavilla työaikajärjestelyillä ja hajautetun työn järjestelyin. Henkilöstön toimintakyvyn kannalta myös sairauspoissaolojen kehittymistä seurataan. Sellaisia sairauspoissaoloja, joihin voidaan työyhteisön toimenpitein vaikuttamaan, pyritään vähentämään myös puolustusvoimauudistuksen aikana.

Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoperiaatteet otetaan huomioon puolustusvoimauudistuksen suunnittelun ja toimeenpanon kaikissa vaiheissa. Henkilöstön näkemyksiä eri henkilöstöryhmien ja sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisesta seurataan työilmapiirikyselyn osana.

Puolustusvoimien henkilöstölle järjestettiin kesän 2012 aikana halukkuuskartoitus vuoden 2015 tehtäviin. Halukkuuskyselyyn vastasi noin 90 % henkilöstöstä. Kartoituksen tulos huomioitiin henkilöstösuunnitelman valmistelussa.

Vuoden 2012 aikana valmistui ensimmäinen luonnos puolustusvoimien vuoden 2015 henkilöstösuunnitelmasta, mihin liittyen määritettiin muutoksen kohteena oleva henkilöstö. Suunnitelmassa kohdennettiin 1.10.2012 mennessä noin 11 900 henkilöä uuden organisaation mukaisiin tehtäviin. 865 henkilö määritettiin ensivaiheessa muutoksen kohteena olevaksi.

Muutoksen kohteeksi määrätyn henkilöstön kanssa käytiin ensimmäinen muutoskeskustelu. Ennen muutoskeskusteluiden alkamista yli 250 esimiestä koulutettiin muutostilanteeseen. Jokaiseen joukko-osastoon on nimetty ja koulutettu HR -koordinaattori ja HR -tukihenkilö. HR-koordinaattori on muutoksen kohteena olevan henkilöstön tuki henkilöstösuunnitteluun liittyvissä asioissa. Tukikoordinaattori on yksilön ja työyhteisön tukena muutoksessa. Puolustusvoimien vastuuhenkilöt ovat olleet tiiviissä yhteistoiminnassa paikallisten työvoimaviranomaisten kanssa.

Puolustusvoimat noudattaa muutostilanteissa hyvän ja vastuullisen työnantajan periaatteita ja kohtelee kaikkia henkilöstöryhmiä tasapuolisesti. Luonnollista poistumaa hyödynnetään täysimääräisesti. Ensisijainen tavoite on, että muutoksen kohteena oleva henkilö työllistyy uuteen tehtävään. Tätä tavoitetta tuetaan aktiivisella henkilöstösuunnittelulla siten, että muutoksen kohteena oleville henkilöille pyritään etsimään uusi tehtävä joko puolustusvoimista tai muualta valtionhallinnosta, kuntasektorilta tai yksityiseltä sektorilta. Muutoksen kohteena oleva henkilöstö on etusijalla täytettäessä avoimia virkoja ja tehtäviä.

Puolustusvoimat kohdentaa erilaisia toimenpiteitä muutoksen kohteena ja irtisanomisuhan alaisena olevan henkilöstön tukemiseksi. Henkilöstön erityistuilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla muiden toimenpiteiden ohella minimoidaan muutoksen haitallisia henkilöstövaikutuksia ja turvataan palvelussuhteen jatkuvuutta. Erityistukia ovat irtisanoutumiskorvaus, palkkavarojen siirtäminen valtionhallintoon, henkilön siirtäminen määräajaksi toisen työnantajan palvelukseen, työllistymisen tukeminen myöntämällä virkavapaata tai työstä vapautusta puolustusvoimien palveluksesta, henkilön osaamisen kehittämisen tukeminen tai siirtäminen ylivahvuuteen.

1.3 Henkilöstöjohtamista tukevien toimintatapojen ja tietojärjestelmien kehittäminen

Tarkasteluvuoden aikana jatkettiin henkilöstöjärjestelmän kehittämistä. Henkilöstöjärjestelmällä tarkoitetaan henkilöstöjohtamista tukevaa keinovalikoimaa, joka muodostuu henkilöstörakenteesta, puolustusvoimien prosesseihin kiinteästi liittyvistä henkilöstöalan prosesseista ja menettelytavoista, henkilöstöalan osaamisesta ja tietojärjestelmistä sekä näitä tukevasta tutkimustoiminnasta. Kehittämisen tavoitteena on painopisteen siirtäminen henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen, jossa korostuu henkilöstön osaaminen ja toimintakyky. Lisäksi vastuujakoa selkiytetään, prosesseja yksinkertaistetaan ja yhtenäistetään ja henkilöstöjohtamiseen käytettäviä voimavaroja optimoidaan organisaation tarpeisiin nähden.

Henkilöstöalan toiminnallisia tavoitteita tukee tietohallintopalveluiden ja johtamisjärjestelmien kehittäminen. Onnistumisen perusedellytys on toiminnan ja teknologian kehittämisen integrointi toisiinsa saumattomasti. Henkilöstöalalla merkittävin käynnissä oleva projekti tähän liittyen on puolustusvoimien PVSAP KEH -hankkeeseen kuuluva PVSAP HCM -projekti. Tietojärjestelmän kehittämisen tavoitteena on mahdollistaa integroitu henkilöstön ja osaamisen hallinta, jolla kyetään ennakoiden vastaamaan organisaation muuttuviin suorituskyky- ja osaamisvaatimuksiin sekä henkilöstötarpeisiin kattaen palkatun henkilöstön ja varusmiesten lisäksi kaikki asevelvolliset.

Puolustusvoimissa jatkettiin henkilöstöalan toiminnallisuuksien siirtämistä PVSAP -järjestelmään. Vuoden aikana toteutettiin yksi henkilöstöalaan liittyvä käyttöönotto, jossa merivoimien aluspalvelutoiminnallisuus siirrettiin palveluihin kuuluvaksi. Vuonna 2012 PVSAP -järjestelmässä toteutettiin myös koko järjestelmää koskeva palveluiden vakauttaminen. Järjestelmän vakauttaminen sisälsi useita eri työkokonaisuuksia, joiden tarkoituksena oli järjestelmän käytettävyyden parantaminen. Järjestelmän vakauttamisvaihe siirsi hankkeen kolmannen vaiheen aloitusta. Hankkeen kolmas vaihe sisältää henkilöstöalan PVSAP palveluista puuttuvan henkilöstökokonaisuuden: asevelvolliset. Asevelvollisten saaminen PVSAP palvelujen piiriin mahdollistaa kattavan henkilöstöalan tilannekuvan tuottamisen yhdestä järjestelmästä.

Vuoden 2012 palkanmaksuissa ei enää havaittu merkittäviä virheitä, mutta perus- tai tapahtumatietojen virheellinen käsittely aiheutti yksittäisiä virheitä palkanmaksuissa. Virheelliset tiedot vaikuttavat myös tietojen luotettavaan raportointiin.

Hallintoyksiköitä on kannustettu henkilöstötilannekuvan seurantaan myös siitä näkökulmasta, että tietojen seuraaminen ja analysointi tuovat näkyväksi myös mahdolliset puutteet henkilötietojärjestelmän perustiedoissa. Luotettavan raportoinnin perustana ovat oikein ja oikea-aikaisesti ylläpidetyt henkilötiedot. Toimintamallien ja ohjeiden edelleen kehittäminen sekä täydennyskoulutus jatkuivat, jotta perustiedot saataisiin virheettömälle tasolle.

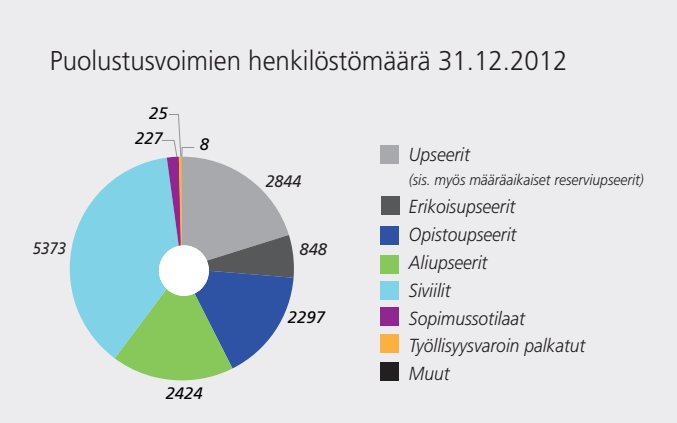
2 Henkilöstön määrä ja rakenne

2.1 Henkilöstömäärän ja henkilötyövuosien kehittyminen

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön laatu ja määrä perustuvat poikkeusolojen tarpeeseen. Puolustusvoimia kehitetään valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisten selontekojen ja puolustusministeriön antamien ohjeiden mukaisesti. Rauhan ajan palkatun henkilöstön määrän kehittämistä ovat ohjanneet käytettävissä olevien määrärahojen ohella valtionhallinnon tuottavuusohjelmien velvoitteet.

Puolustusvoimat saavutti tuottavuusohjelman ensimmäisen vaiheen tavoitteet vuoden 2011 loppuun mennessä. Vuoden 2011 syksystä alkaen ohjelma muuttui valtionhallinnon vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmaksi. Puolustusvoimauudistuksen henkilöstövähennykset ovat aikaisempia tuottavuusvaatimuksia suuremmat. Näin ollen niitä ei enää ole tarkoituksenmukaista tarkastella erillisinä. Puolustusvoimien henkilöstömäärän ja rakenteen kehittämisessä aikaisemmat tuottavuusohjelmat, puolustusvoimien toimeenpanemat sopeuttamishankkeet ja puolustusvoimauudistus muodostavat kokonaisuuden.

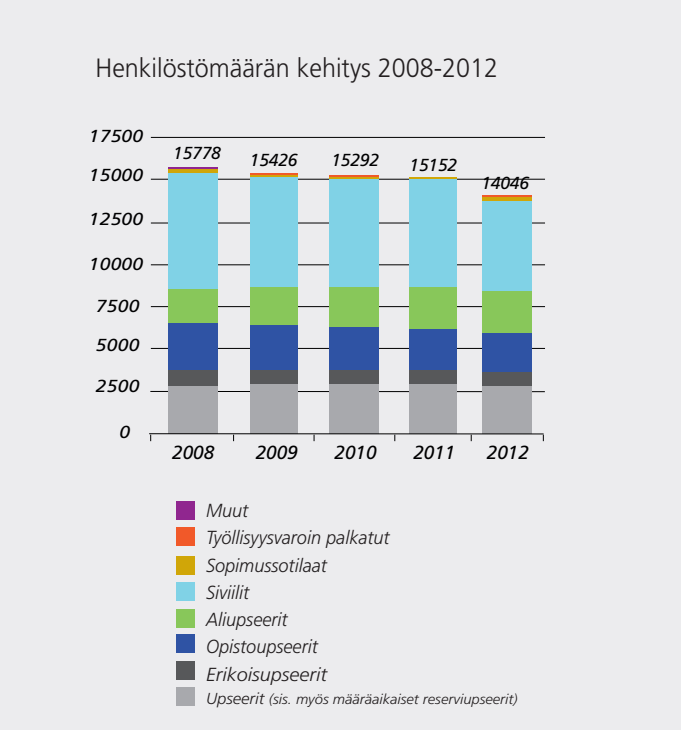
Puolustusvoimien henkilöstömäärä oli vuoden 2012 lopussa 14 046 henkilöä. Raportoitava henkilöstömäärä sisältää koko palkatun henkilöstön, joka on toiminut kotimaan tehtävissä tai ulkomailla muissa kuin kriisinhallintatehtävissä ja joille on joulukuun 2012 aikana maksettu palkkaa. Henkilöstömäärä sisältää siis myös sopimussotilaat ja työllisyysvaroin palkatut. Henkilöstömäärä vaihtelee vuoden aikana avoimiin tehtäviin rekrytoimisen ja virkavapauksien myötä. Edellä mainittujen lisäksi puolustusvoimien palkattua henkilöstöä oli kriisinhallintatehtävissä vuoden lopussa 144 henkilöä, joka ei sisälly henkilöstötilinpäätöksessä käsiteltäviin lukuihin.



Kuvio 2.1.1 *Henkilöstömäärä vuonna 2012 (kpl).*

Suurimmat muutokset henkilöstömäärissä viiden vuoden tarkastelujaksolla ovat siviilien ja opistoupseerien määrän väheneminen sekä aliupseerien määrän kasvu. Siviilien määrä on vähentynyt, kun toiminnallisuuksia on siirretty ulkopuolisille kumppaneille. Opistoupseereita on poistunut eläkepoistuman myötä ja vapautuviin tehtäviin on palkattu aliupseereita. Yli 2 400 aliupseerista kouluttajatehtävissä palveli tarkasteluvuonna lähes 500 aliupseeria. Aliupseerit ovat tulevina vuosina entistä suuremmassa vastuussa varusmiehiä kouluttavissa yksiköissä.

Puolustusvoimiin on viiden vuoden tarkastelujaksolla rekrytoitu satoja aliupseereita. Rekrytoinnit ovat onnistuneet kaikissa puolustushaaroissa hyvin. Useimmilla paikkakunnilla on ollut lukuisia vaatimukset täyttäviä hakijoita jokaista auki olevaa tehtävää kohden. Palkkarahojen riittämättömyys ja henkilötyövuosille asetetut rajoitteet eivät ole kuitenkaan mahdollistaneet kaikkien avautuvien tehtävien täyttämistä. Tarkasteluvuonna puolustusvoimauudistukseen liittyen aliupseeriksi rekrytoitavien määrää vähennettiin suunnitelmallisesti. Henkilöstömäärän kehitys henkilöstöryhmittäin on kuvattu kuviossa 2.1.2.



Kuvio 2.1.2 *Henkilöstömäärän kehitys 2008 - 2012 (kpl).*

Suurin yksittäinen muutos henkilöstömäärässä edellisen vuoden lopun tilanteeseen oli Puolustusvoimien ruokahuollon palvelukeskuksen yhtiöittäminen 1.1.2012. Tämän lisäksi henkilöstömäärää vähensivät ELKAKOP -hankkeen ja Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen organisaatiotarkistuksen henkilöstövaikutukset sekä puolustusvoimauudistuksen henkilöstötoimien ennakoivat toimenpiteet, kuten tehtävien täyttämättä jättäminen.

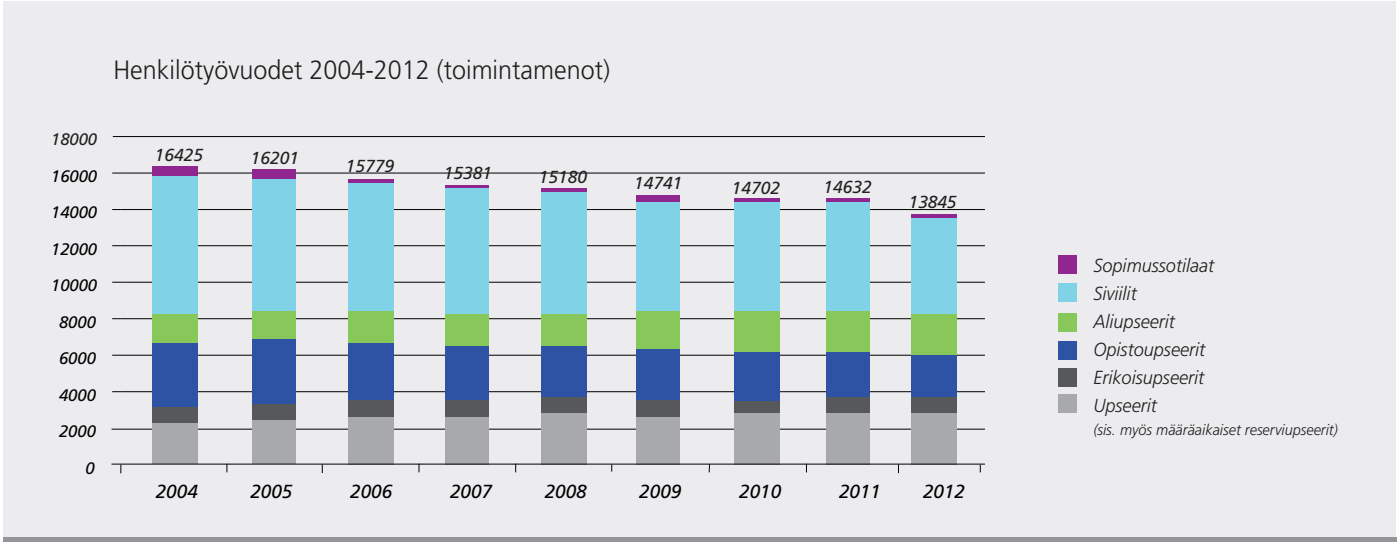
ELKAKOP -hankkeessa tarkasteltiin maavoimien ampumatarvikkeiden ja räjähteiden elinkaarenhallintaan liittyvien toimintojen kehittämistä. ELKAKOP -hankkeen myötä Maavoimien Materiaalilaitoksen kokoonpanoon kuuluvien Räjähdelaitoksen ja Koeampumalaitoksen toiminnot organisoitiin uudelleen ja niistä muodostuva uusi hallintoyksikkö, Räjähdekeskus, aloitti toimintansa vuoden 2013 alusta. ELKAKOP -hankkeen henkilöstövähennysten suunnittelussa muutoksen kohteena olevaksi määritettiin 399 henkilöä, joista edelleen irtisanomisuhanalaisiksi 30 henkilöä. Irtisanottuja oli yhteensä 22, joista kaksi työsopimussuhteista henkilöä. Irtisanotuista kahdeksan on sijoittunut puolustusvoimiin irtisanomisen jälkeen. Irtisanottujen takaisinottovelvoite jatkuu työsopimussuhteisten osalta 30.9.2013 saakka ja virkasuhteisten osalta 31.12.2014 saakka.

Henkilöstömäärän lasku näkyy luonnollisesti myös henkilötyövuosien kehittymisessä. Puolustusvoimien toimintamenoilla palkatun henkilöstön määrä oli yhteensä 13 845 henkilötyövuotta vuonna 2012. Laskua edellisvuoteen oli 787 henkilötyövuotta.

Kuviossa 2.1.3 näkyy puolustusvoimien eri henkilöstöryhmien henkilötyövuosien kehitys vuosina 2004–2012. Luvuissa ovat mukana toimintamenoilta maksettujen henkilöiden henkilötyövuodet. Muista tunnusluvuista poiketen vertailussa tarkastelujakso alkaa vuodesta 2004, sillä valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisen selonteon sekä valtionhallinnon tuottavuusohjelmien mukaisten vähennysvelvoitteiden seuranta ovat alkaneet kyseisestä vuodesta.

Puolustusvoimien Ruokahuollon yhtiöittäminen vähensi puolustusvoimien henkilötyövuosia 538 henkilötyövuotta edelliseen vuoteen nähden. Lisäksi henkilötyövuosia vähensivät tehtävien täyttämättä jättäminen.

Toimintamenoista maksettujen henkilötyövuosien lisäksi puolustusvoimien tuottavuusohjelman seurannassa tulee huomioida myös muita henkilötyövuosieriä, joita vuonna 2012 kertyi 57 henkilötyövuotta. Julkisen hallinnon verkkoturvallisuuden edistämisestä kertyi 27 henkilötyövuotta, työllisyysvaroin palkattujen osalta 21 ja Millog Oy:n suoja-aikana eläköityvien henkilötyövuosia 9 henkilötyövuotta. Suoja-aikana eläköityvät tekevät kumppanuussopimuksen mukaisesti töitä Millog Oy:ssä, mutta heillä on virka- tai työsopimussuhde puolustusvoimiin. Puolustusvoimat maksaa näiden suoja-aikana eläköityvien henkilöiden palkat, mutta Millog Oy maksaa palkkamenot neljännesvuosittain laskua vastaan. Nämä luvut eivät näy kuviossa 2.1.3.



Kuvio 2.1.3 *Toimintamenoista maksettujen henkilötyövuosien määrä 2004-2012 (htv).*

2.2 Henkilöstön sukupuoli- ja ikärakenteen kehittyminen

Henkilöstö sukupuolen mukaan

Puolustusvoimien palveluksessa olevasta henkilöstöstä 80,4 % oli miehiä ja 19,6 % naisia. Kuten taulukosta 2.2.1 käy ilmi naisten määrä on laskenut viimeisten viiden vuoden aikana. Vuonna 2012 naisten osuus henkilöstöstä laski alle viidennekseen. Siviilihenkilöstön kokonaismäärän lasku ja siihen liittyvä eläkepoistuma vaikuttivat naisten määrän laskuun.

Naisten lukumäärä ja osuus

Vuosi	Naisten lukumäärä	%-osuus henkilöstä
2012	2758	19,6
2011	3506	23,1
2010	3498	23,3
2009	3575	23,6
2008	3653	23,8

Taulukko 2.2.1 *Naisten osuus henkilöstöstä vuosina 2008–2012.*

Puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittäminen vähensi naisten määrää noin 500 henkilöllä. Naisia oli edellisvuosien tapaan eniten siviilitehtävissä, joissa heidän osuutensa oli 45,5 %. Naisten runsas määrä siviilitehtävissä johtuu siviilihenkilöstön ns. naisvaltaisista aloista eli muun muassa toimistotehtävistä ja taloushallinnosta. Naisten osuus siviilihenkilöstöstä laski noin viisi prosenttiyksikköä edelliseen vuoteen nähden.

Aliupseereista naisia oli 8,1 %. Naisten osuus myös aliupseeristosta on neljän viimeisen vuoden aikana laskenut, sillä enemmistö viime vuosina rekrytoiduista aliupseereista on ollut miehiä. Miesten osuus rekrytoiduista aliupseereista korostuu, sillä aliupseeriksi valittavalta edellytetään varusmiespalveluksen tai naisten vapaaehtoisen asepalveluksen suorittamista ja vähintään 2600 metrin tulosta Cooperin juoksutestissä. Taulukossa 2.2.2 näkyy suurimpien henkilöstöryhmien osalta naisten lukumäärä ja osuus kyseisestä henkilöstöryhmästä viimeisen viiden vuoden aikana. Kuten muissakin henkilöstömääriä koskevissa luvuissa, taulukossa näkyy niiden naisten määrä, jotka palvelevat muissa kuin kriisinhallintatehtävissä, ja jotka eivät ole olleet palkattomalla virkavapaalla kyseisen vuoden lopussa.

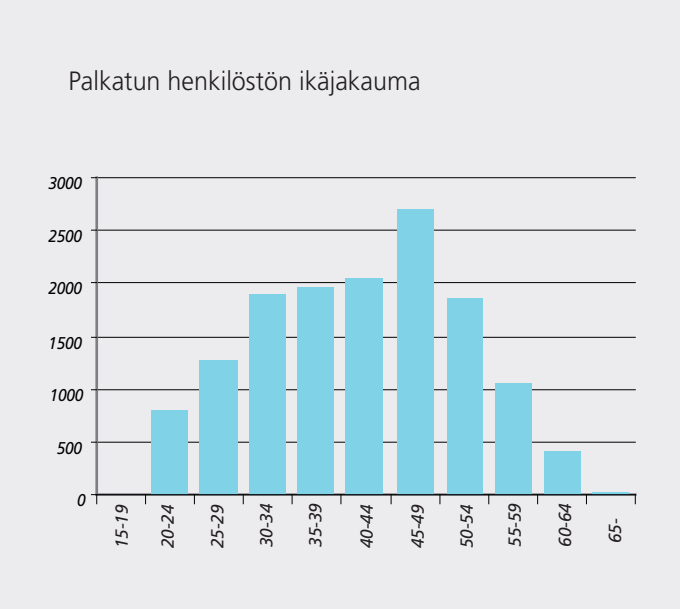
Vuonna 1999 valmistuivat ensimmäiset naisopistoupseerit, joita työskenteli 9 henkilöä vuonna 2012. Vuotta myöhemmin valmistuivat ensimmäiset naisupseerit, joita oli tarkasteluvuonna 67 henkilöä (luku sisältää sotatieteiden maisterit ja kandidaatit sekä määräaikaiset reserviupseerit). Erikoisupseereista naisia oli 13. Korkeimman sotilasarvon omaava naisupseeri palvelee tällä hetkellä insinöörimajurin sotilasarvossa.

Vuosi	Siviilit	Aliupseerit	Upseerit (sis. myös määräaikaiset reserviupseerit)	Erikoisupseerit	Opistoupseerit
2012	2 444 (45,5%)	196 (8,1%)	67 (2,4%)	13 (1,5%)	9 (0,4%)
2011	3 178 (50,7%)	212 (8,4%)	79 (2,7%)	10 (1,1%)	11 (0,5%)
2010	3 196 (50,9%)	208 (8,7%)	76 (2,6%)	8 (0,9 %)	10 (0,4%)
2009	3 255 (51%)	223 (9,8%)	77 (2,7%)	9 (1%)	11 (0,4%)
2008	3 342 (49,2%)	227 (11,8%)	67 (2,4%)	6 (0,7%)	11 (0,4%)

Taulukko 2.2.2 *Naisten lukumäärä ja osuus henkilöstöryhmästä vuosina 2008–2012.*

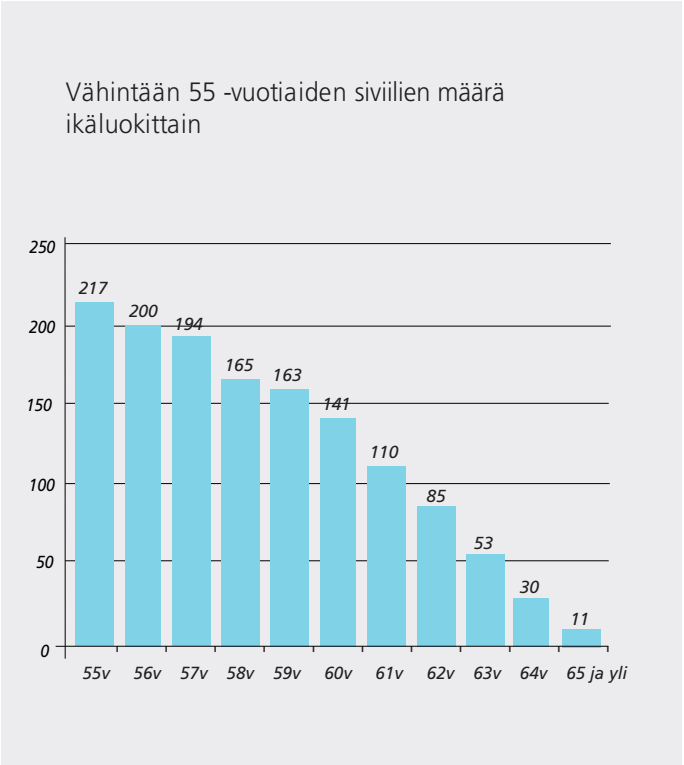
Henkilöstön ikärakenne

Puolustusvoimien henkilöstön keski-ikä oli 41,5 vuotta vuonna 2012. Suurin yksittäinen ikäryhmä oli 45 - 49-vuotiaat, joita oli henkilöstöstä 19,1 %. Yli 45-vuotiaita oli henkilöstöstä 43,1 %, ja osuus kasvaa vähitellen. Kuviossa 2.2.1 näkyy koko henkilöstön ikäjakauma.



Kuvio 2.2.1 *Palkatun henkilöstön ikäjakauma (kpl).*

Eri henkilöstöryhmien ikäjakauma vaihtelee erittäin paljon. Siviilit ovat keski-iältään vanhin henkilöstöryhmä (46,6 vuotta). Valtionhallinnon henkilöstön keski-ikä oli 45,9 vuotta. Kuviossa 2.2.2 on kuvattu vähintään 55 -vuotiaiden siviilien määrät kussakin ikäluokassa. Yhteensä vähintään 55 -vuotiaita siviilejä oli vuoden lopussa 1369 henkilöä. Siviilien eläkepoistuma on ollut aiemmin helpommin ennakoitavissa. Nykyisten säännösten puitteissa eläkepoistuman arvioiminen on vaikeampaa, sillä siviilihenkilöstön eläköitymisikä vaihtelee 63 - 68 ikävuoden välillä.



Kuvio 2.2.2 *Vähintään 55 -vuotiaiden siviilien määrät (kpl).*

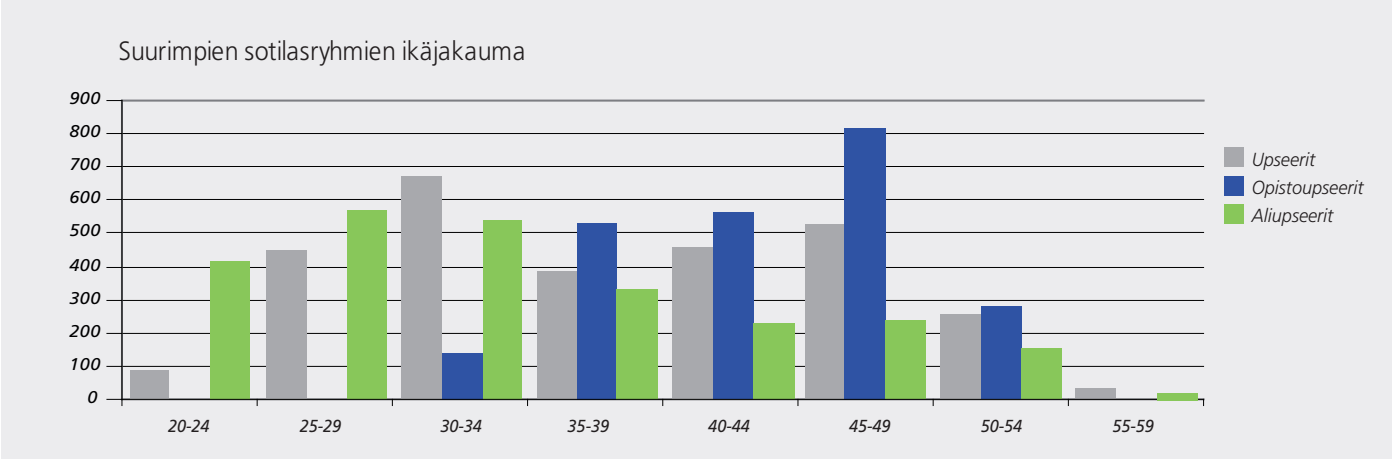
Koska myös sotilaiden osalta eri henkilöstöryhmien ikärakenne vaihtelee, on kuviossa 2.2.3 esitetty suurimpien sotilashenkilöstöryhmien ikäjakauma. Aliupseerien ikäjakauma painottuu nuorempiin ikäluokkiin. Aliupseerien keski-ikä olikin henkilöstöryhmien matalin, 33,3 vuotta. Koulutusjärjestelmän muutoksista johtuen nuorten opistoupseerien määrä vähenee koko ajan ja heidän keski-ikänsä (43,3 vuotta) nousee. Nuorimpaan ikäryhmään (20-24 -vuotiaat) kuuluvat upseerit ovat pääosin määräaikaisia nuorempia upseereja. Upseerien keski-ikä vuonna 2012 oli 37,8 vuotta. Koska kuviossa esitetään suurimpien sotilasryhmien ikäjakauma, siitä puuttuvat erikoisupseerit, joiden keski-ikä oli tarkasteluvuonna 44,9 vuotta.

Sotilaiden ikärakenne poikkeaa siviilien ikärakenteesta sotilaseläkejärjestelmästä johtuen. Sotilastehtävissä on poikkeusolojen suorituskykyvaatimuksista johtuen siviilitehtävistä poikkeavat vaatimukset ikärakenteen osalta. Sotilashenkilöstö myös astuu palvelukseen nuorena valmistumisen jälkeen. Lisäksi uuden aliupseeriston rekrytointi viime vuosina on vaikuttanut nuorten sotilaiden määrään. Sotilaiden keski-ikä oli 38,3 vuotta. Sotilaiden eroamisikä on pääsääntöisesti 55 vuotta poikkeusolojen johtajareservin tuottamiseksi. Täyteen sotilaseläkkeeseen oikeuttava palvelusaika nousee vähitellen 25:stä 30 palvelusvuoteen. Elinaikakertoimen vaikutus tulee vaikuttamaan lähitulevaisuudessa siten, että saadakseen eläkkeen tavoitetason, on palveltava eroamisikään saakka.

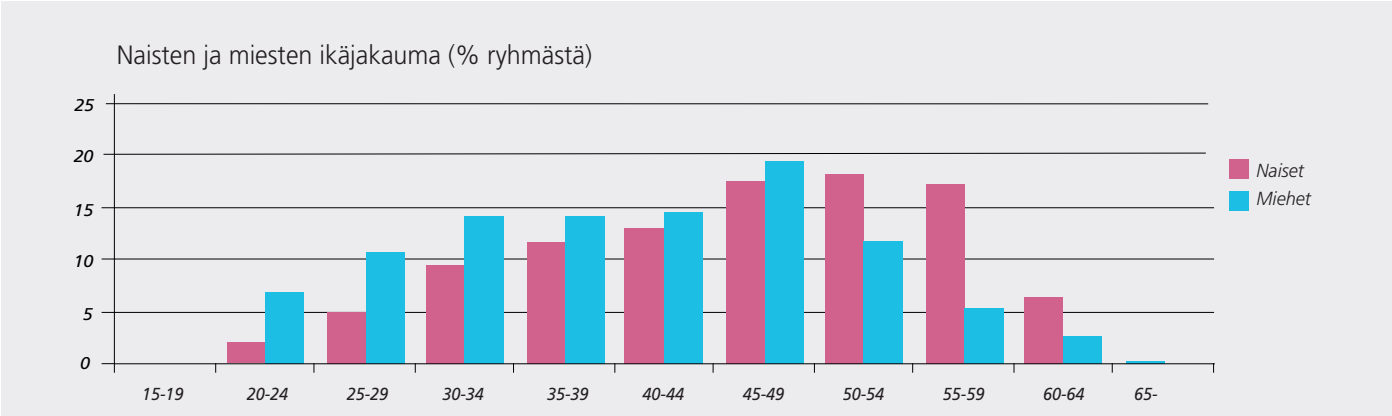
Ikärakenne sukupuolen mukaan

Naisten keski-ikä (45,8 vuotta) oli selvästi miesten keski-ikää (40,4 vuotta) korkeampi. Naisista yli 45-vuotiaita oli 58,6 % (N=1617). Miehillä vastaava luku oli 39,2 % (N=4426).

Kuviossa 2.2.4 on naisten ja miesten ikärakenteen jakauma. Naisilla ikärakenteen painopiste oli vanhemmissa ikäryhmissä. Naisten nuorempien ikäluokkien osuus oli pieni, joten ikärakenne oli voimakkaasti epätasapainossa.



Kuvio 2.2.3 *Suurimpien sotilasryhmien määrät eri ikäryhmissä (kpl).*



Kuvio 2.2.4 *Ikärakenne sukupuolen mukaan (%-osuus).*

3 Henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen

3.1 Ulkoisen työnantajakuvan kehittyminen

Puolustusvoimauudistuksen toteuttaminen edellyttää 2100 tehtävän vähentämisen puolustusvoimien organisaatiosta vuoteen 2015 mennessä. Vähennystarpeesta huolimatta puolustusvoimiin rekrytoidaan osaavaa henkilökuntaa muutoksen aikana ja sen jälkeen. Puolustusvoimat toimii hyvän työnantajan periaatteiden mukaisesti. Puolustusvoimien työnantajakuva pyritään jatkossakin ylläpitämään yleisesti arvostettuna. Yksi osa tätä on vähennettävän henkilöstön tukeminen muutoksessa.

Puolustusvoimauudistukseen valmistautumisen vuoksi työnantajakuvakampanjoinnissa keskityttiin enemmän varusmiehiin ja messunäkyvyyteen. Vuoden 2012 syys-talvella toteutettiin kaikkien puolustushaarojen yhteinen varusmiesrekrytointikampanja *Lennä. Sukella. Hyppää.* Erikoiskoulutettavien varusmiesten rekrytoinnin tehostamisen lisäksi kampanjan tavoitteena oli ylläpitää puolustusvoimien työnantajakuvaa lisäämällä puolustusvoimien näkyvyyttä ja herättää myönteisiä mielikuvia puolustusvoimista. Kampanjassa tuotiin esille myös suorituskykyä ja muistutettiin eräistä puolustusvoimien erikoisosaamisalueista sekä ydintoiminnoista. Messuille osallistuminen takasi paremman keinon viestittää tulevista muutoksista ja siitä, että puolustusvoimat tarvitsee myös jatkossa ammattitaitoisia ja osaavia työntekijöitä.

Valtion yhteisen sähköisen HELI -rekrytointijärjestelmän ja sen Valtiolle.fi -sivuston käyttö on vakiintunut osaksi puolustusvoimien rekrytointiprosessia. Lähtökohtaisesti kaikki puolustusvoimien avoimet virat ja työsopimussuhteiset tehtävät ilmoitetaan haettavaksi HELI -rekrytointijärjestelmässä. Poikkeuksen tästä muodostavat upseerien ja opistoupseerien tehtävät. Kukin avoin tehtävä ilmoitetaan ennen avointa hakumenettelyä HELI -järjestelmän virkajärjestelyosiossa, jolloin se on ainoastaan kaikkien valtionhallinnossa muutoksen kohteena olevien haettavana. Järjestelmä mahdollistaa hyvän työnantajapolitiikan toteuttamisen valtionhallinnossa edistämällä henkilöstön liikkuvuutta aluepoliittisissa ja tuottavuutta parantavissa hankkeissa. Taulukosta 3.1.1 käy ilmi HELI -järjestelmän avoimet tehtävät ja niihin hakeutuminen.

	2009	2010	2011	2012
Avoimet tehtävät	*1 005	843	814	747
Hakemukset	25 256	19 009	14 390	8 898
Hakijamäärä/tehtävä (ka)	25	23	18	12

* Puolustusvoimat otti HELI -rekrytointijärjestelmän käyttöön 1.4.2009

Taulukko 3.1.1 Hakemukset HELI -rekrytointijärjestelmässä.

Työnantajakuvan kehittymistä ja puolustusvoimien kilpailukykyä työnantajana seurataan muun muassa erilaisten opiskelija- ja nuorisotutkimusten avulla. Tarkasteluvuonna puolustusvoimien sijoitus korkeakoulutettujen ammattilaisten ja korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa oli tekniikan alalla laskenut. IT-alan korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa puolustusvoimien sijoitus oli laskenut, mutta korkeakoulutettujen ammattilaisten keskuudessa noussut. Sijoituksen laskusta huolimatta puolustusvoimat on edelleen suosittu työnantaja ja on edellä mainituissa kategorioissa 30 suosituimman työnantajan joukossa. Eri nuorisotutkimuksista tulee esiin se, että nuoret arvostavat hyvää työilmapiiriä, mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä, työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä työpaikan turvallisuutta. Myös kilpailukykyinen peruspalkkaus on heille tärkeää. Työnantajakuvakampanjoinnissa onkin tuotu esiin niitä nuorille tärkeitä teemoja, jotka ovat puolustusvoimien työilmapiiritutkimuksen mukaan oman henkilöstön mielestä työpaikan vahvuuksia.

Upseerien rekrytointi onnistui. Rekrytoinnissa kehitettiin sisältöjä sekä markkinointimateriaaleja ja -menetelmiä. Kehittämistyön tuloksia voidaan arvioida vasta pitkällä aikavälillä, mutta hakijamäärät olivat melko korkealla tasolla puolustusvoimauudistukseen kohdistuneesta julkisuudesta huolimatta. Vaikka hakijamäärä laski edellisvuoteen nähden noin 10 %, oli hakeutuneiden määrä kuitenkin samalla tasolla kuin vuosina 2009 - 2010.

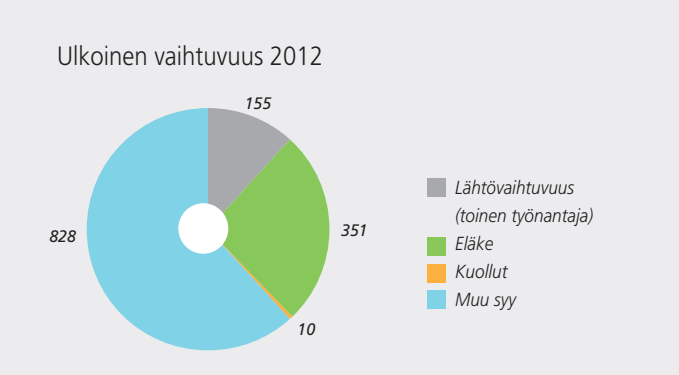
	2009	2010	2011	2012
Kadettikouluun hakeneet (lkm)	534	558	608	549
Pääsykokeissa kadettikouluun hyväksytyt	148	170	157	159
Hyväksymisprosessi	28	30	26	29

Taulukko 3.1.2 Kadettikouluun hakeneet.

Myös aliupseerien rekrytoinneissa on onnistuttu viime vuosina hyvin ja henkilöstöryhmä on muodostumassa suunnitelman mukaisesti. Puolustusvoimien vuoden 2015 uudelleen järjestelyyn liittyen toimintavuoden aikana aliupseeriksi rekrytoitavien määrää vähennettiin suunnitelmallisesti. Tarkasteluvuonna puolustushaaroille kohdennettiin yhteensä sadan henkilötyövuoden lisäkiintiö sopimussotilaiden palkkaamiseksi. Toimenpiteellä turvattiin asevelvollisten koulutusta, ja se edistää rekrytointia aliupseeri- ja upseeritehtäviin.

3.2 Ulkoinen vaihtuvuus

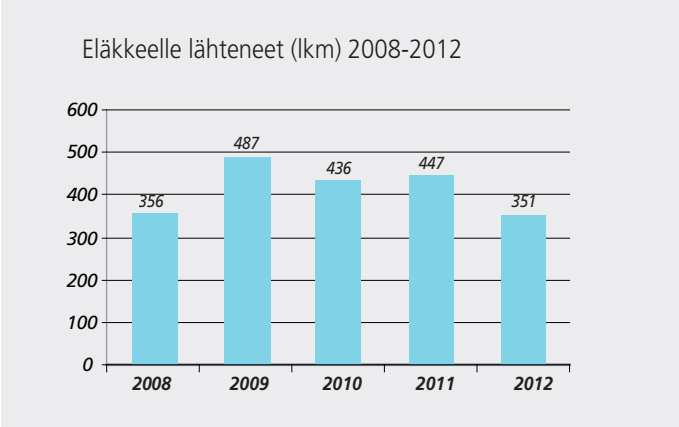
Ulkoinen vaihtuvuus sisältää lähtövaihtuvuuden toisen työnantajan palvelukseen, eläköitymisen, kuolleiden määrän sekä muut syyt. Muihin syihin sisältyvät muun muassa määräaikaisuuksien päättyminen ja irtisanomiset. Käsitteet ja tietosisältö ulkoisen vaihtuvuuden raportoinnissa muuttuivat uuteen henkilötietojärjestelmään ja raportointiratkaisuun siirryttäessä vuonna 2011. Kuviossa 3.2.1 on tarkasteluvuoden ulkoinen vaihtuvuus syittäin.



Kuvio 3.2.1 *Ulkoinen vaihtuvuus vuonna 2012.*

Vuoden 2012 ulkoisesta vaihtuvuudesta merkittävin osuus oli muita syitä. Näistä 828 tapauksesta 600 tapausta liittyi määräaikaisuuden päättymiseen. Vuodesta 2011 lähtien ulkoisen vaihtuvuuden lukuihin ovat sisältyneet myös sopimussotilaiden, työllisyysvaroin palkattujen ja harjoittelijoiden tiedot ja vuoden 2012 osalta näistä kertyi noin 300 määräaikaisuuden päättymistä. Siviilien osalta määräaikaisuuksia päättyi 286.

Kuviossa 3.2.2 on eläkkeelle lähteneiden lukumäärät viiden vuoden aikana. Tarkastelujaksolla eläkkeelle jääminen on ollut vuosina 2008 ja 2012 lähes yhtä pientä. Aiemmista eläkejärjestelmän uudistuksista johtuen opistoupseerien eläköityminen on ollut noina vuosina vähäistä. Vuonna 2012 eläkkeelle lähti yhteensä 351 henkilöä.



Kuvio 3.2.2 *Eläköityminen vuosina 2008 - 2012 (kpl).*

Vuonna 2012 erikoisupseereja lähti eniten eläkkeelle suhteessa henkilöstöryhmän kokoon. Upseereja jäi puolestaan vähiten eläkkeelle. Eläkkeelle lähteneiden määrät ja osuudet henkilöstöryhmästä on esitetty taulukossa 3.2.1.

Vuosi	Upseerit	Erikoisupseerit	Opistoupseerit	Aliupseerit	Siviilit
2012	43 (1,5%)	33 (3,8%)	46 (1,9%)	47 (1,9%)	182 (2,9%)
2011	66 (2,3%)	33 (3,8%)	136 (5,3%)	39 (1,6%)	173 (2,8%)
2010	40 (1,4%)	26 (3,0%)	148 (5,4%)	31 (1,4%)	191 (3,0%)
2009	52 (6,3%)	34 (3,9%)	157 (5,4%)	44 (2,3%)	200 (2,9%)
2008	41 (1,5%)	23 (2,6%)	64 (2,1%)	24 (3,3%)	204 (3,0%)

Taulukko 3.2.1 *Eläkkeelle lähteneiden määrä ja osuus henkilöstöryhmästä vuosina 2008 - 2012.*

Sotilashenkilöstön eläkkeelle siirtyminen tapahtuu myös lähitulevaisuudessa aikaisempaa myöhemmin johtuen tehdyistä eläkeratkaisuista, joita ovat portaittainen eläkeiän nouseminen ja elinaikakertoimen käyttöönotto. Myöhentynyt eläkkeelle siirtyminen hidastaa jonkin verran sotilaiden tehtäväkiertoa ja uralla vaativimpiin tehtäviin etenemistä. Myös johtajareservin määrä vähenee. Hidastunut tehtäväkierto asettaa henkilö- ja urasuunnittelulle suurempia haasteita.

Eläkepoistuma helpottaa puolustusvoimauudistuksen toteutusta. Henkilötyövuosien vähentäminen ei ole kuitenkaan suoraviivaista, eikä kaikkia eläköitymisen kautta avautuvia työpaikkoja voida automaattisesti lakkauttaa.

3.3 Lähtökyselyn tulokset

Kun henkilö poistuu puolustusvoimien palveluksesta, hänet haastatellaan ja hänelle tarjotaan mahdollisuutta lähtökyselyn täyttämiseen. Lähtöhaastatteluiden kautta työyksiköt saavat suoraan palautetta lähtijöiltä, ja lähtökyselyiden avulla palautetta saadaan puolustusvoimille ja puolustushaaroille kokonaisuudessaan.

Aiemmin lähtökyselyn tuloksista on laadittu yhteenvedot kahden vuoden välein. Puolustusvoimauudistuksen valmistelun ja toteutuksen aikana myös lähtökyselyn tuloksia tarkastellaan aiempaa tiheämmin. Vuonna 2012 laadittiin analyysi tammi-syyskuun aikana tulleista vastauksista, joita kertyi tarkastelujaksolla 218.

Aiemmin päällimmäiset syyt ennenaikaiselle irtisanoutumiselle ovat olleet haastavampi tai palkkauksellisesti parempi työ muualla. Alkuvuoden 2012 tuloksissa päällimmäiseksi syyksi nousi yksikön lakkautus, sen uhka tai muu työpaikan epävarmuus, joka oli ollut 20 henkilölle ensisijainen syy ennenaikaiselle irtisanoutumiselle. Uusien haasteiden hakeminen oli toiseksi yleisin syy. Kuten aiemminkin, korkeammin koulutettu henkilöstö hakeutuu muita useammin toisen työnantajan palvelukseen.

Pääosa lähtökyselyn vastaajista oli edelleen tyytyväisiä työhönsä (työn sisältöön ja siihen liittyviin järjestelyihin), esimiehensä ammattitaitoon, esimieheltä saamaansa kiitokseen, tukeen ja kannustukseen sekä annettuun koulutukseen. Tyytyväisten määrä (täysin tai pääosin samaa mieltä olevat) oli kuitenkin vähentynyt kaikissa kysymyksissä 5-10 prosenttiyksikköä. Jaksamista koskevissa kysymyksissä ei ollut muutoksia edelliseen kyselykertaan nähden.

Lähtökyselyyn vastaajat voivat kirjoittaa kyselyn loppuun vapaita kommentteja. Vaikka varsinaisten kysymysten vastausjakaumat olivat varsin myönteisiä, korostuvat avovastauksissa negatiivissävytteiset kommentit. Negatiivisissa kommenteissa saivat osansa työn organisointi, palkkausjärjestelmä, esimiestoiminta, henkilöstöpolitiikka, byrokratia, tietojärjestelmät ja niiden jatkuva uusiminen sekä siviilien heikot etenemismahdollisuudet. Puolustusvoimauudistus näkyi avovastauksissa siten, että organisaatiomuutoksen eron syynä mainitsi 17 vastaajaa. Niissä avovastauksissa, joissa tuotiin esiin positiivisia puolia, korostuivat työyksikön hyvä ilmapiiri ja mielenkiintoiset tehtävät maanpuolustuksen parissa.

4 Henkilöstön osaaminen

4.1 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen johtaminen on järjestelmällistä toimintaa, jossa puolustusvoimien organisaation ja henkilöstön osaamista ja oppimista ohjataan toiminnan tavoitteiden mukaisesti. Puolustusjärjestelmän suorituskyvyn kannalta on tärkeää, että osaamisvaatimukset ja yksilöiden osaamiset kyetään yhdistämään haluttujen päämäärien saavuttamiseksi.

Vuonna 2012 jatkettiin osaamisen johtamisen työkalujen rakentamista muun muassa vakiinnuttamalla osaamisluettelotoimikunnan toiminta ja täydentämällä osaamisluettelon lisenssiosuutta. Lisenssit ovat yhteiskunnallisten normien ja puolustusvoimien ohjeiden ja määräysten edellyttämiä näytön perusteella myönnettyjä oikeuksia tietyn tehtävän tai asian hoitamiseen kuten esimerkiksi asejärjestelmien huoltoon liittyviä lisenssejä.

Tarkasteluvuonna hyödynnettiin myös edellisenä vuonna hyväksyttyjen toimiperheiden, avainosaamisten ja käyttäytymiskompetenssien kuvauksia opetuksen, koulutuksen ja näyttöjen tavoitteiden määrittelyssä ja opetussuunnitelmatyössä. Toimiperheille on asetettu osaamisvaatimuksia tehtävän sisällön, vastuun, johtamisen ja yleisen osaamistason mukaisesti. Avainosaamiset ovat organisaation perustehtävän hoitamiseen tarvittavia näytön perusteella myönnettyjä osaamisia. Ne jakaantuvat osaamisen painopistealueen mukaan henkilöstö-, logistiikka- ja operatiivisiin aloihin, puolustusvoimien yhteisiin ja puolustushaarakohtaisiin osaamisiin. Puolustusvoimien käyttäytymiskompetensseilla kuvataan yksilöiden yhteistyö- ja ihmisten johtamisen taitoa, toimintatapaa ja asioiden johtamista, muutoskykyä ja tilannetietoisuutta sekä paineensietoa.

Tavoitteena on, että rakennettavien osaamisen johtamisen työkalujen ja toimintamallien avulla voidaan tulevaisuudessa puolustusvoimien osaamisen kehittämisen keinovalikoima ja koulutustarjonta suunnata suorituskykyvaatimuksia ja lakisääteisiä tehtäviä parhaiten palvelevaksi.

Puolustusvoimat tarjoaa palkatulle henkilöstölle perus-, jatko- ja täydennyskoulutusta, perehtymiskoulutusta sekä erilaisia työssä oppimisen mahdollisuuksia. Palkatun henkilöstön koulutusjärjestelmää kehitetään yhteiskunnan koulutuksen osana. Kehittämisessä huomioidaan koulutusjärjestelmän kokonaisuus sekä puolustusvoimien tarpeet ja erityispiirteet. Palkatun henkilöstön osaamisen kehittämisessä hyödynnetään tarpeen mukaan myös asevelvollisten koulutusjärjestelmää.

Osaamisen kehittämisen tulee vastata toimintaympäristön ja organisaation muutokseen. Osaamista on tulevaisuudessa kehitettävä entistä useammin myös muilla menetelmillä kuin koulutuksella. Osaaminen kehittyy myös kansainvälisissä tehtävissä ja palveluksessa kriisinhallintaorganisaatioissa.

4.2 Palkatun henkilöstön koulutuksen toteutus ja koulutusrakenteen kehittyminen

Palkatun henkilöstön koulutus toteutettiin suunnitelman mukaisesti ja koulutustavoitteet saavutettiin.

Peruskoulutus

Tunnusluku	2008	2009	2010	2011	2012
Valmistuneet sotatieteiden kandidaatit	46	115	118	119	122
Valmistuneet sotatieteiden maisterit	118	111	0	77	0

Taulukko 4.2.1 *Peruskoulutuksen suoritusmäärät.*

Taulukossa 4.2.1 on valmistuneiden määrät perustutkinto-opetuksen osalta. Luvuissa ovat mukana rajavartiolaitoksen upseerit (12 henkilöä). Upseerin perusopinnot suoritetaan kahdessa vaiheessa siten, että kandidaatin ja maisterin opintojen välissä on neljän vuoden pituinen työssä harjaantumisvaihe. Sotatieteiden kandidaatin tutkinto yhdessä sotilasammatillisten opintojen kanssa antavat kelpoisuuden nuoremman upseerin määräaikaiseen virkaan. Työssä harjaantuminen sekä sotatieteiden maisterin tutkinto ja sen rinnalla suoritettavat sotilasammatilliset opinnot antavat kelpoisuuden upseerin vakituiseen virkaan. Vuonna 2006 toimeenpannusta tutkintorakenneuudistuksesta johtuen maisteriopinnot ovat alkaneet joka toinen vuosi.

Vuonna 2012 opiskelun aloittivat ensimmäiset puolustusvoimien ulkopuolelta tulevat sotatieteiden maisterin tutkintoon opiskelevat siviilit. Nämä maisteriopinnot toimeenpannaan kansallisen turvallisuuden ohjelmassa ja kansainvälisen turvallisuuden ohjelmassa. Siviiliopintojen tarkoituksena on tuottaa uudenlaista osaamista eri viranomaistoimintojen koti- ja ulkomaisiin rajapintoihin.

Jatko- ja täydennyskoulutus

Tunnusluku	2008	2009	2010	2011	2012
Valmistuneet esiupseerit	71	76	94	83	101
Valmistuneet yleisesiupseerit	1	49	0	66	0

Taulukko 4.2.2 *Jatko- ja täydennyskoulutuksen suoritusmäärät.*

Taulukossa 4.2.2 näkyvät upseerien jatko- ja täydennyskoulutuksen suoritusmäärät. Esiupseerikurssin luvuissa on mukana myös 16 rajavartiolaitoksen upseeria ja yksi virolainen upseeri.

Vuonna 2012 vahvistettiin uusimuotoisen yleisesikuntaupseerikurssin opetussuunnitelman luonnos. Yleisesikuntaupseerin tutkinto on sotatieteellinen jatkotutkinto, jonka laajuus on vähintään 140 opintopistettä. Opinnot kestävät noin kaksi vuotta. Tutkinto antaa opiskelijoille vaadittavat tiedot ja taidot sekä tutkijavalmiudet upseerin ylimpiin poikkeus- ja normaaliolojen tehtäviin. Käytännön työssä saavutetun osaamisen ja hankitun kokemuksen myötä tutkinnon suorittaneella on mahdollisuus edetä komentajatehtäviin ja muihin ylimpiin puolustusvoimien, puolustushallinnon, rajavartiolaitoksen tai kansainvälisiin johtotehtäviin. Kansallisessa osaamisen ja tutkintojen viitekehysluonnoksessa (NQF) yleisesikuntaupseerin tutkinto sijoittuu tasolle kahdeksan. Uusimuotoinen yleisesikuntaupseerikoulutus alkaa vuonna 2015.

Vuonna 2012 Maanpuolustuskorkeakoulussa väitteli seitsemän uutta sotatieteiden tohtoria, joiden joukossa oli sekä ensimmäinen ulkomaalainen että ensimmäiset siviilitaustaiset sotatieteiden tohtorit.

Vuosina 2013 - 2014 Maanpuolustuskorkeakoulun antamaa täydennyskoulutusta tullaan kohdentamaan ja priorisoimaan siten, että puolustusvoimauudistuksen edellyttämä täydennyskoulutus voidaan toteuttaa. Erityisesti perustettavan Puolustusvoimien palvelukeskuksen toiminnan ja sen edellyttämien uusien toimintamallien jalkauttaminen edellyttää mittavaa täydennyskoulutusta siirtymävaiheessa ennen vuotta 2015.

5 Henkilöstön toimintakyky

5.1 Fyysisen työkyvyn ja kenttäkelpoisuuden edistäminen ja seuranta

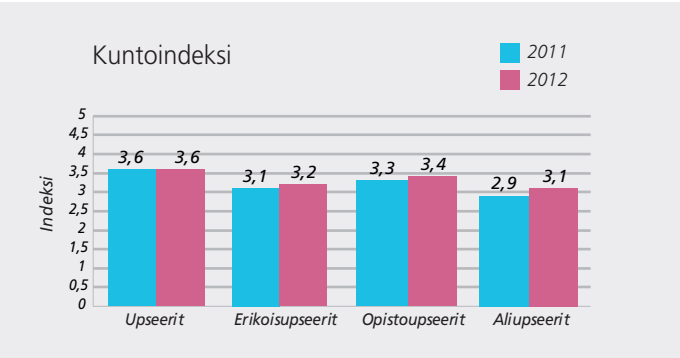
Laki puolustusvoimista velvoittaa ammattisotilasta ylläpitämään tehtäviensä edellyttämää ammattitaitoa ja fyysistä kuntoa. Lakia täydentävässä puolustusministeriön asetuksessa todetaan, että sotilaan perustaitoja ja kuntoa arvioidaan säännöllisesti testien ja terveystarkastuksen perusteella.

Edellä esitetyillä perusteilla sotilaiden kenttäkelpoisuuden sekä fyysisen työkyvyn suoritustasoa arvioidaan vuosittain. Seurantajärjestelmään kuuluvat muun muassa säännölliset terveystarkastukset ja -kyselyt sekä vuosittaiset kunto- ja kenttäkelpoisuustestit. Fyysistä toimintakykyä tuetaan työaikaisilla ja vapaa-ajan liikuntatapahtumilla sekä ennaltaehkäisevällä työterveyshuoltoa tukevalla yhteistyöllä. Siviilihenkilöstö voi osallistua seurantajärjestelmän kuntotesteihin vapaaehtoisuuteen perustuen.

Puolustusvoimien kuntotestit sekä -indeksien laskenta uudistettiin vuoden 2011 alussa. Sotilashenkilöstön uudet kuntotestit koostuvat kestävyys- ja lihaskuntotestistä. Kestävyystesteinä ovat 12 minuutin juoksutesti sekä 40 vuotta täyttäneillä vaihtoehtoisesti polkupyöräergometritesti. Lihaskuntotesteinä ovat vauhditon pituushyppy, istumaannousu ja etunojapunnerrus. Siviilihenkilöiden vaihtoehtoisena kestävyystestinä on edellisten lisäksi UKK-kävelytesti.

Sotilashenkilöstön kenttäkelpoisuutta arvioidaan kuntotestien lisäksi rynnäkkökivääri- ja pistooliammunnoilla sekä marssi- ja suunnistussuorituksilla. Kenttäkelpoisuus- ja kuntoindeksit ilmaistaan kuusiportaisella (0-5) asteikolla. Kenttäkelpoisuus ja fyysinen kunto otetaan huomioon määrättäessä sotilashenkilöä uuteen tehtävään, esitettäessä häntä ylennettäväksi, nimitettäväksi virkaan sekä sijoitettaessa sodan ajan tehtävään.

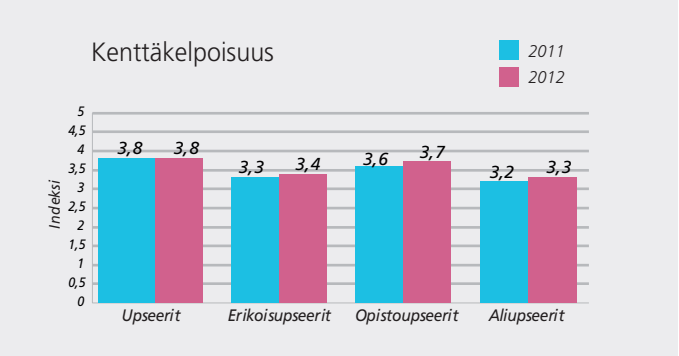
Puolustusvoimien eri sotilashenkilöstöryhmien kuntoindeksit on esitetty kuviossa 5.1.1. Ammattisotilaiden kuntoindeksin keskiarvo (3,4) oli kymmenyksen edellisvuotta korkeampi.



Kuvio 5.1.1 *Kuntoindeksi henkilöstöryhmittäin vuosina 2011–2012.*

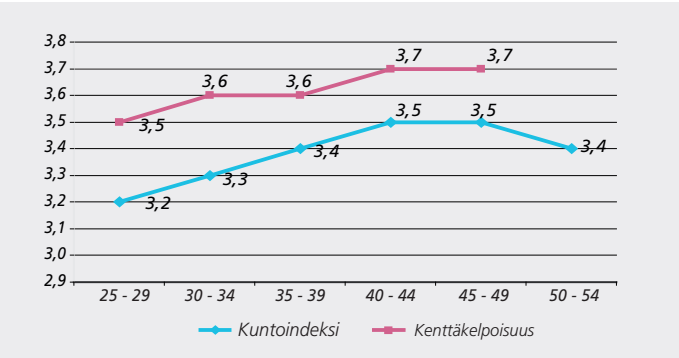
Siviilien kuntoindeksin keskiarvo oli tarkasteluvuonna 3,4 ja se nousi edellisvuodesta (vuonna 2011: 3,1). Siviilihenkilöstön testien viitearvoluokittelut poikkeavat sotilashenkilöstön viitearvoluokittelusta, minkä vuoksi vertailua ei voi tehdä kyseisten henkilöstöryhmien välillä. Lisäksi on muistettava, että kaikki siviilit eivät suorita testejä.

Sotilashenkilöstön kenttäkelpoisuusindeksit on esitetty henkilöstöryhmittäin kuviossa 5.1.2. Kenttäkelpoisuusindeksin keskiarvo ammattisotilailla oli 3,6.



Kuvio 5.1.2 *Kenttäkelpoisuusindeksi sotilashenkilöstöryhmittäin vuosina 2011-2012.*

Kuntoindeksin ja kenttäkelpoisuuden kehittymistä ikäluokittain on tarkasteltu kuviossa 5.1.3. Tuloksia tulkittaessa on otettava huomioon, että testien viitearvoluokituksissa vaativimmat tulosrajat on asetettu nuorimmille ikäluokille. Yksilön toimintakyky heikkenee luonnollisista syistä, mistä johtuen luokitus on laadittu ikäluokittain lineaarisesti laskevaksi. Koska kenttäkelpoisuustestit ovat vapaaehtoisia 50 ikävuodesta alkaen, ei kuviossa ole esitetty 50–54 -vuotiaiden sotilaiden kenttäkelpoisuuden tuloksia.

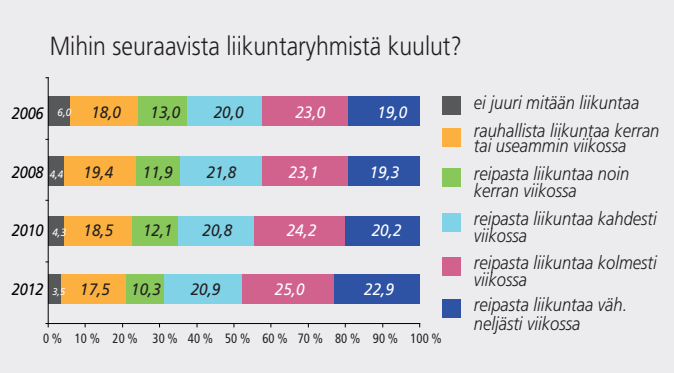


Kuvio 5.1.3 *Kunto- ja kenttäkelpoisuusindeksit ikäluokittain vuonna 2012.*

Työntekijällä on mahdollisuus kuntotestit suoritettuaan käyttää kaksi tuntia työaikaa viikossa johdettuun liikuntaan. Työnantajana puolustusvoimat tarjoaa monipuoliset kuntoharjoittelumahdollisuudet käytössään olevissa liikuntatiloissa sekä muissa suorituspaikoissa. Työnantaja vuokraa tarvittaessa liikuntatiloja tai osallistuu osittain kustannusten maksuun henkilöstönsä osallistuessa ulkopuolisiin liikuntatapahtumiin.

Tutkimusten mukaan puolet suomalaisista istuu päivittäin vähintään kuusi tuntia. Liikkumattomuus on WHO:n sydän- ja verisuonisairauksien riskilistalla jo sijalla neljä ja noussut ohi tupakoinnin sekä lihavuuden. Tarkasteluvuonna päättyi liikuntateemavuosi "Nauti elämästä kunnolla" ja uusi liikuntateema vuosille 2013–2015 on "Liikettä Sydämeen". Uuden liikuntateeman tavoitteena on tukea henkilöstön liikunnallisuutta sekä liikunnallista elämäntapaa entistä paremmin.

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön liikunta-aktiivisuus on kehittynyt vuosien 2006–2012 aikana myönteiseen suuntaan. Kuvio 5.1.4 osoittaa, että passiivisten, eli ei juuri lainkaan liikuntaa harrastavien prosentuaalinen osuus on lähes puolittunut ja lisäksi riittävästi liikkuvien, eli vähintään kolmesti viikossa liikuntaa harrastavien osuus on kasvanut kuusi prosenttiyksikköä.



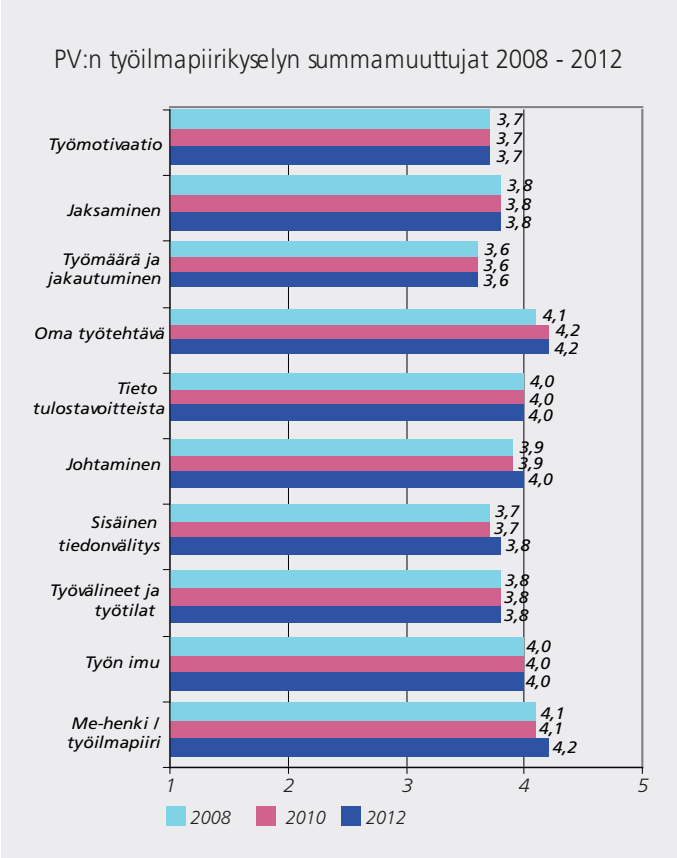
Kuvio 5.1.4 *Puolustusvoimien palkatun henkilöstön liikunta-aktiivisuus vuosina 2006–2012.*

Puolustusvoimien suositusten mukaan henkilöstön tulisi harrastaa liikuntaa säännöllisesti vähintään 3–5 kertaa viikossa 20–60 minuuttia kerrallaan noin 60–90 prosentin intensiteetillä maksimisykkeestä. Tavoitteena voi olla myös yli 10 000 askeleen päivittäinen liikunta. Hyviä kestävyysliikuntamuotoja ovat jaloin toteutettavat ulkoliikuntalajit, kuten esimerkiksi kävely, sauvakävely, juoksu, hiihto ja pyöräily. Edellä mainittujen lisäksi tuki- ja liikuntaelimistön toimintakykyisyys vaatii säännöllistä lihaksistoa sekä luustoa kuormittavaa voimaharjoittelua, kuten lihaskunto- tai kuntosaliharjoittelua sekä lihashuoltoa 1-3 kertaa viikossa. Harjoitteiden oheen suositellaan lisäksi tasapainoa ja lihashallintaa edistäviä osioita.

5.2 Työilmapiirin ja tasa-arvon kehittyminen

Työilmapiirikysely on toteutettu viime vuosina koko puolustusvoimissa kahden vuoden välein, aina parillisina vuosina. Vuoden 2012 työilmapiirikysely toteutettiin entiseen tapaan elo-syyskuussa, ja kyselyssä arvionsa antoi yli kymmenen tuhatta vastaajaa. Kyselyyn vastasi noin 76 % henkilöstöstä, mikä on suurin piirtein samaa tasoa vuoden 2010 kyselyn kanssa.

Puolustusvoimatasoisessa tarkastelussa summamuuttujat näyttävät pysyneen vuosien 2008, 2010 ja 2012 kyselyissä suurin piirtein ennallaan. Hyvin hienoista paranemista edelliseen kyselykertaan nähden on tapahtunut lähiesimiestoimintaan, sisäiseen tiedottamiseen sekä lähityöyhteisön tukeen ja toimivuuteen liittyvissä yksittäisissä kysymyksissä. Tämä hienoinen myönteinen kehitys näkyy kuvion 5.2.1 johtamista, sisäistä tiedonvälitystä ja me-henkeä kuvaavissa summamuuttujissa.



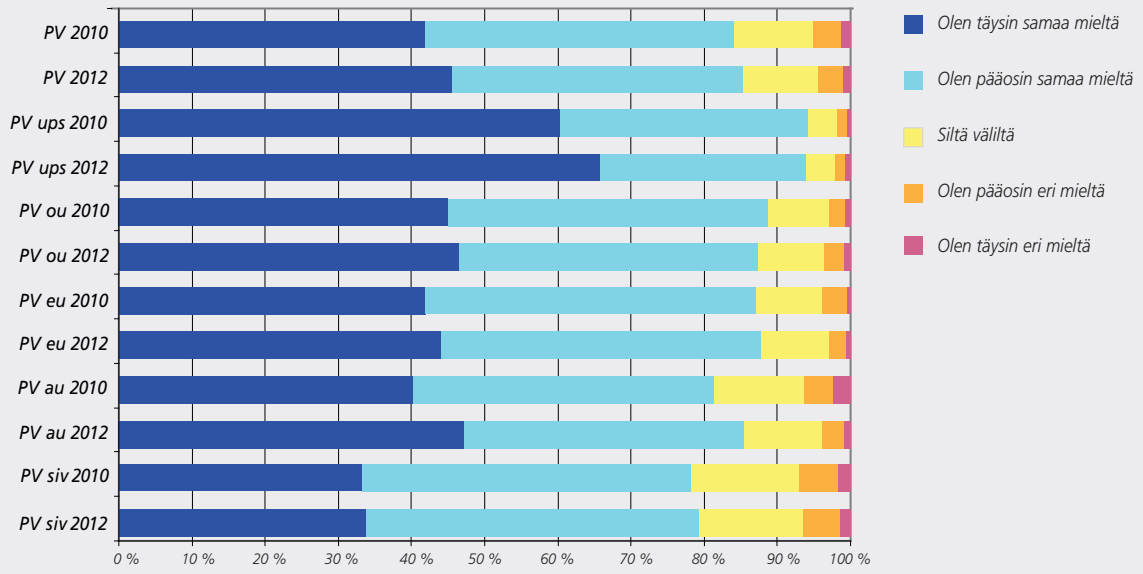
Kuvio 5.2.1 *Työilmapiirikyselyn summamuuttujat 2008 - 2012 (asteikko 1-5).*

Vaikka summamuuttujissa keskimäärin oli nähtävissä hienoista myönteistä kehitystä, näkyi puolustusvoimauudistuksen valmistelu kuitenkin suurimpien muutosten kohteena olevien joukko-osastojen työilmapiirituloksissa. Näiden joukko-osastojen henkilöstön vastauksissa näkyi edelliseen kyselykertaan nähden selkeätä laskua työmotivaatiossa ja näkemyksissä puolustusvoimista työnantajana.

Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn tuloksia tarkasteltiin myös henkilöstöryhmittäin. Aliupseeristo on ollut viime vuosina voimakkaimmin kasvava henkilöstöryhmä, sillä he korvaavat pääosin opistoupseerien eläkepoistumaa. Aliupseereiden vastauksissa oli monella osa-alueella tapahtunut muutosta positiivisempaan suuntaan. He olivat aikaisempaa tyytyväisempiä muun muassa johtamiseen sekä työpaikan me-henkeen ja ilmapiiriin. Parantuneiden summamuuttujien arvot 2012 kyselyaineistossa olivat johtamisen osalta 4,0 ja me-hengen osalta 4,2. Vastausten perusteella voidaan arvioida, että työyhteisöön kuulumisen tunne on aliupseerien osalta vahvistunut. Toisaalta aliupseereiden keskuudessa käsitys puolustusvoimista työnantajana oli heikentynyt muita henkilöstöryhmiä enemmän.

Erityisvahvuutena puolustusvoimissa oli edellisvuosien tapaan kaikkien henkilöstöryhmien mielestä me-henki ja lähityöyhteisön hyvä työilmapiiri, mikä käy ilmi kuviosta 5.2.2. Sama positiivinen asia tulee näkyviin myös siinä, että työpaikalla parhaimmin olevien asioiden listalla oli ehdottomana ykkösenä (39 %:n osuus kaikista vastanneista) toimeentulo lähellä olevien työtoverien kanssa ja kakkosena (25 %:n osuudella) ihmissuhteet ja ilmapiiri työyksikössä.

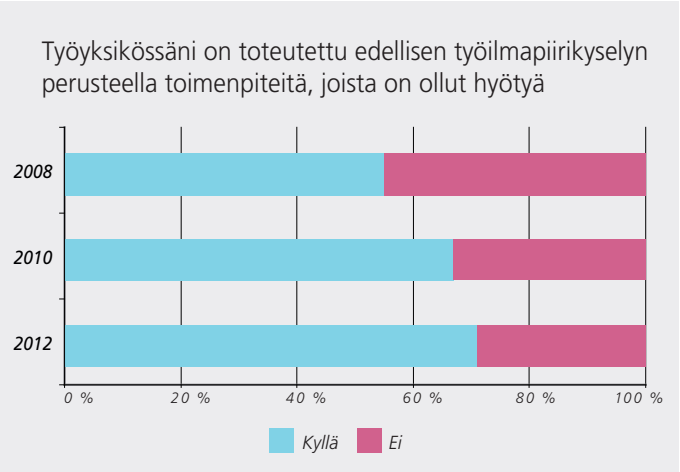
Niiden työtovereiden keskuudessa, joiden seurassa päivittäin työskentelen, vallitsee hyvä yhteishenki, ”me-henki”



Kuvio 5.2.2 *Työtovereiden me-henkeä kuvaavan kysymyksen vastausjakaumat henkilöstöryhmittäin vuosina 2010 ja 2012.*

Häirintää ja kiusaamista esiintyi edelleen jonkin verran, eikä niiden osalta ollut tapahtunut juurikaan muutosta edellisiin kyselykertoihin. Kiusaamista ja häirintää esiintyy puolustusvoimissa suunnilleen saman verran kuin muillakin työpaikoilla. Syksyn 2012 työilmapiirikyselyssä häirintään liittyvän kysymyksen vastausvaihtoehtoja oli selkeytetty, ja yksityiskohtaisemmat vastausvaihtoehdot antavatkin tarkemman kuvan häirinnästä. Kiusaamiseen ja häirintään liittyen puolustusvoimissa on nollatoleranssi. Puolustusvoimilla on ohjeet epäasiallisen kohtelun ehkäisystä ja käsittelystä. Kiusaamisen ja häirinnän lopettaminen on aina linjaorganisaation ja sen esimiesten vastuulla.

Työilmapiirikyselyn tulosten purkaminen työyksiköiden palautetilaisuuksissa on tärkeää. Kukaan muu kuin työyksikön henkilöstö ei tiedä ja tunne arviointien taustalla olevia tekijöitä ja olosuhteita. Kyselyn automaattitulosteesta saadaan selville vain se, että muutosta on tapahtunut. Se, miksi muutos on tapahtunut, saadaan selville vain paikallisesti järjestettävässä avoimessa keskustelussa. Purkutilaisuudessa on myös tärkeää tunnistaa kehittämiskohteet, joihin työyksikössä voidaan vaikuttaa. Purkutilaisuuden perusteella asetettujen kehittämiskohteiden toteutumista tulee seurata. Kuviosta 5.2.3 nähdään, että kyselyn perusteella on ryhdytty toimenpiteisiin. Tarkasteluvuonna 70 % vastaajista ilmoitti, että edellisen kyselyn perusteella oli tehty hyödyllisiä toimenpiteitä.



Kuvio 5.2.3 *Vastausjakauma työilmapiirikyselyn hyödyllisyyttä koskevaan kysymykseen vuosina 2008 - 2012.*

Työilmapiirikyselyssä palataan vuodesta 2013 alkaen jokavuotiseen toteutukseen ainakin puolustusvoimauudistuksen toteutuksen ja seurannan ajaksi.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittämistä on jatkettu. Sukupuolten tasa-arvoa ja eri ryhmien yhdenvertaisuutta on edistetty päivittämällä hallintoyksiköissä paikallisia tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia ja toteuttamalla suunnitelmiin kirjattuja kehittämistoimia.

Puolustusvoimien tasa-arvotutkimus valmistui syyskuussa 2012. Tutkimuksessa käsiteltiin sekä varusmiehiä että palkattua henkilöstöä. Tulosten mukaan sekä eri henkilöstöryhmien että sukupuolten käsityksissä on eroja. Upseerit olivat kaikkein tyytyväisin ryhmä, kun siviilit olivat muita kriittisempiä. Lisäksi eri henkilöstöryhmien sisällä naiset olivat miehiä kriittisempiä. Tämä näkyi esimerkiksi käsityksissä etenemis- ja kehittymismahdollisuuksista sekä kohtelun tasapuolisuudesta.

Kun tasa-arvotutkimuksen tuloksia verrataan muihin organisaatioihin, korostuu tuloksissa sama vahvuus kuin työilmapiirikyselyssä. Puolustusvoimien ehdoton vahvuus on hyvin toimiva lähityöyhteisö ja sen yhteishenki. Puolustusvoimissa sekä naiset että miehet arvioivat yhteishengen hyväksi useammin kuin muissa organisaatioissa.

Tasa-arvotutkimuksen tuloksia on hyödynnetty hallintoyksiköiden paikallisten suunnitelmien päivityksessä sekä valtakunnallisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman päivityksessä.

Puolustusvoimiin perustettiin vuonna 2012 valtakunnallinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmä. Työryhmän tehtäviä ovat muun muassa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteen sekä siihen liittyvien vahvuuksien ja kehittämistarpeiden selvittäminen, osallistuminen suunnitelmien ja ohjeiden kehittämiseen, sukupuolivaikutusten arvioinnin kehittäminen, muun yhteiskunnan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyön seuranta sekä sotilaallisen kriisinhallinnan gender -toiminnan koordinaatioon osallistuminen.

Tasa-arvoon liittyviä kokonaisuuksia edistetään myös pohjoismaisessa yhteistyössä ja kotimaassa eri hallinnonalojen koordinoimissa hankkeissa. Pohjoismaisena NORDEFCO -yhteistyönä toimivassa monimuotoisuus- ja tasa-arvotyöryhmässä vaihdetaan tietoja tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistävistä toimista eri pohjoismaissa ja levitetään hyviä käytäntöjä eri maiden puolustusvoimiin.

5.3 Eettisen toimintakyvyn tukeminen ja kirkollinen työ

Puolustusvoimien toiminnan lähtökohtana on olla hyvä työnantaja ja työyhteisö. Tämä tapahtuu muun muassa tiedostamalla toiminnan eettiset lähtökohdat. Arvopohjan ja korkean eettisen tason vahvistaminen merkitsee sitä, että koko henkilöstö sisäistää ja kokee omakseen ne jokapäiväisessä toiminnassaan, jossa korostuu vastuun kantaminen lähimmäisestä ja isänmaasta. Puolustusvoimien henkilöstöllä tulee olla kyky erottaa, mikä on kulloinkin hyvä ja eettisesti kestävä toimintatapa. Arvoilla on selvä yhteys toimintojen tuottavuuteen, laatuun ja luotettavuuteen.

Puolustusvoimat muodostaa vahvan osallisuuden kokemisen yhteisön. Yhteisöllisyys on koko organisaation keskeinen voimatekijä. Tarkasteluvuonna kirkollisen alan vuositeemana oli "Pyhän yhteydessä". Teema on osaltaan kertonut julistus- ja hartauselämän merkityksestä sotilaspapin työssä, mutta yhtä lailla sitä on käytetty kaikessa sotilaspappien perustyössä ja sidosryhmätoiminnassa.

Puolustusvoimauudistukseen liittyen sotilaspapit ovat toimineet puolustusvoimien henkilöstön elämäntilanteen ohjaajina ja olleet vahvasti yhteistyössä sosiaalityön, HR -koordinaattoreiden ja -tukihenkilöiden sekä esimiesten kanssa. Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä on toiminut myös kirkollisen alan koordinoima ehkäisevän päihde- ja mielenterveystyön yhteistyöhanke Helsingin Nuorten Miesten Kristillisen Yhdistyksen kanssa. Pääteemaksi on muodostunut kokonaisvaltainen elämänhallinta, jonka kautta on liitytty "Kaveria ei jätetä" -hankkeeseen.

Taulukossa 5.3.1 on kirkollisen työn keskeisten julistus-, opetus- ja sielunhoitotapahtumien kehitys vuosina 2008–2012. Tunnusluvuissa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Sotilaspapiston suuri vaihtuvuus ja puolustusvoimien henkilöstön määräaikaisuus näkyy kokonaisuudessaan kirkollisen työn toteutuksessa. Osassa joukko-osastoista sotilaspapin virka on ollut täyttämättä. Ehtoolliselle osallistuneiden määrä on pysynyt korkealla tasolla. Henkilökohtaisia keskusteluja on käyty paljon erityisesti palkatun henkilöstön kanssa. Tähän vaikuttanee puolustusvoimauudistuksen tuomat haasteet, mutta pääosin syynä ovat henkilökunnan henkilökohtaiset asiat.

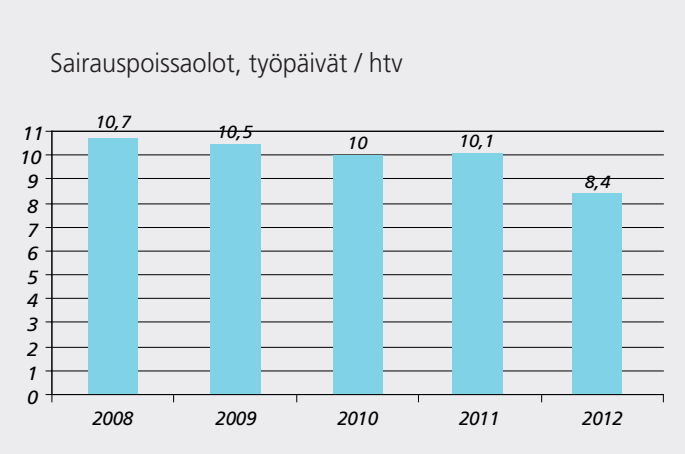
	2008	2009	2010	2011	2012
Sanajumalanpalveluksia	169	144	163	123	122
Messuja	459	437	549	529	452
Hartauksia	1 510	1 318	1 405	1121	889
Ehtoolliselle osallistu neita	36 373	34 426	36 146	36 719	31 630
Kirkollisia toimituksia	456	354	444	477	382
Oppitunnit varusmiehille	1 475	1 455	1 850	1 508	1 471
Luennot henkilökunnalle	215	224	290	370	416
Henkilökohtaisia keskusteluja	4 647	4 087	4 674	5 185	4 890

Taulukko 5.3.1 *Kirkollisen työn tilasto vuosilta 2008–2012 (kpl).*

5.4 Sairaus- ja tapaturmapoissaolojen kehittyminen

Sairauspoissaolot

Puolustusvoimien sairauspoissaolot ovat viime vuosina ennen vuotta 2012 olleet noin 10 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Vuonna 2012 sairauspoissaolot laskivat 8,4 työpäivään henkilötyövuotta kohden. Kuviossa 5.4.1 on sairauspoissaolojen kehitys viimeisen viiden vuoden ajalta.



Kuvio 5.4.1 *Sairauspäivien määrä henkilötyövuotta kohden vuosina 2008–2012 (työpäiviä/htv).*

Vuoden 2012 tiedot ovat sairauspoissaolojen osalta ensimmäiset, jotka on raportoitu kokonaan uudesta raportointijärjestelmästä. Sairauspoissaolojen lasku selittyy sekä tietojärjestelmän vaihdoksella että toimenpiteillä, joita hallintoyksiköissä on tehty sairauspoissaolojen vähentämiseksi.

Tietojärjestelmän vaihdoksen myötä sairauspoissaolot raportoidaan samoilla periaatteilla koko puolustusvoimissa. Sairauspoissaoloissa tarkastellaan työpäiviä. Ennen tietojärjestelmän vaihdosta sairauspoissaoloja seurattiin hallintoyksiköissä hieman eri tavoin ja on mahdollista,

että osassa ennen vuotta 2012 tarkasteltuja tietoja on ollut mukana sairauspoissaoloista aiheutuneet kalenteripäivät, eikä ainoastaan työpäivät. Toinen tekijä, joka liittyy järjestelmävaihdokseen, on tietojen tallentaminen henkilötietojärjestelmään oikea-aikaisesti, jotta ne ovat raportoitavissa. Vaikka tietojen tallentamisen tärkeyttä on korostettu, on mahdollista, että kaikkia sairauspoissaoloja ei ole tallennettu järjestelmään ajallaan.

Tietojärjestelmävaihdoksen lisäksi sairauspoissaolojen tosiasialliseen vähenemiseen on vaikuttanut hallintoyksiköiden määrätietoinen työ korkeiden sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Siellä missä sairauspoissaolojen vähentämisessä on onnistuttu, on entisestään parannettu yhteistoimintaa työterveyshuollon kanssa ja työterveyshuollon toiminnan painopistettä on suunnattu ennakoivaan toimintaan. Myös fyysisen kunnon seuranta ja liikunta-aktiivisuuden tukeminen, esimiestoiminnan kehittäminen ja henkilöstötuen aktiivinen toiminta ovat auttaneet sairauspoissaolojen vähentämisessä. Joidenkin varuskuntien terveysasemilla on saatu turvattua aiemmin haasteena ollut terveydenhuoltohenkilöstön määrä ja näin sairauksien hoito ja ennaltaehkäisy on tehostunut. Hallintoyksiköissä on käytetty myös varhaisen tuen mallia, jolla on myös ollut vaikutusta sairauspoissaolojen laskuun. Myös organisaatiomuutokset ja puolustusvoimauudistuksen valmistelu ovat voineet vähentää sairauspoissaoloja.

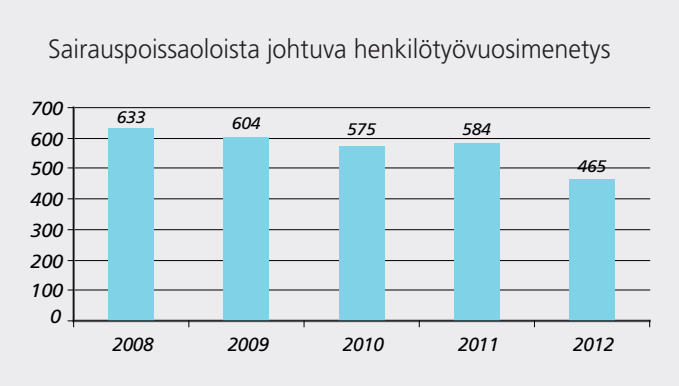
Vaikka puolustusvoimissa sairauspoissaolot ovat kääntyneet laskuun, on kuitenkin muistettava, että hallintoyksiköiden välillä on eroja ja työtä korkeiden sairauspoissaolomäärien vähentämisessä tulee edelleen tehdä siellä, missä sairauspoissaolojen vähentymistä voidaan tukea työyksikön toimenpitein.

Sairauspoissaolot koskevat puolustusvoimien eri työyksiköitä ja henkilöstöryhmiä eri tavalla, mikä tulee huomioida sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyssä. Niissä työyksiköissä, joissa sairauspoissaolot ovat korkealla tasolla, tulee analysoida ilmiötä tarkemmin. Poissaolojen syyt ovat usein moninaisia. Analyysissä tukevat henkilöstötilinpäätöksen muut tunnusluvut, kuten työilmapiiritulosten hyödyntäminen sekä henkilöstön liikunta-aktiivisuuden ja fyysisen työkyvyn tason seuranta.

Hallintoyksikön keskimääräisen tilanteen tarkastelu ei riitä, vaan tuloksia on tarkasteltava hallintoyksikön sisällä yksiköittäin. Syy-seuraussuhteita selvittämällä henkilöstön työterveyttä edistävät toimenpiteet voidaan kohdentaa kullekin ryhmälle sopivalla tavalla. Sairauspoissaolojen raportointi on monipuolistunut uuden tietojärjestelmän käyttöönoton myötä, mikä mahdollistaa tulosten tarkastelun aiempaan helpommin yksiköittäin ja ryhmittäin. Raporteilla voidaan myös tarkastella esimerkiksi sairauspoissaolojen ja fyysisen kunnon yhteyksiä. Kun lisäksi tiivistetään yhteistyötä entisestään työterveyshuollon kanssa, voidaan ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä laatia kullekin ryhmälle sopivalla tavalla.

Työterveyshuollon kehittämisen päälinjana on työterveyshuollon suoritepohjaisen lähestymistavan laajentaminen ja näkökulman siirtäminen arvopohjaiseen työkyvyn hallintaan. Tällöin työterveyshuoltoa ei nähdä erillisenä kulueränä, vaan johtoa ja henkilöstöalaa tukevana yhteistyökumppanina ja investointina työkyvyttömyyden vähentämiseksi ja siten organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Kun tarkastelun lähtökohtana on työkyvyttömyyden ja siitä aiheutuvien kustannusten käsittely ja hallinta kokonaisuutena, korostuu muun muassa varhaisen tuen malli.

Sairauspoissaolojen myönteinen kehitys näkyi selkeästi sairauspoissaoloista johtuvissa henkilötyövuosimenetyksissä ja kustannuksissa. Vuoden 2012 sairaspäivistä muodostui 465 henkilötyövuotta, joka on merkittävästi vähemmän kuin edellisinä vuosina. Tässä tarkastelussa on toki muistettava myös se, että kun puolustusvoimien kokonaishenkilötyövuosimäärä on vähentynyt koko ajan, ei pienentyneestä henkilöstöstä muodostu enää niin paljon sairauspäiviä. Kuviosta 5.4.2 käy ilmi vuosittainen henkilötyövuosimenetys vuosina 2008 - 2012.



Kuvio 5.4.2 *Sairauspoissaoloista johtuva henkilötyövuosimenetys vuosittain 2008 - 2012 (htv).*

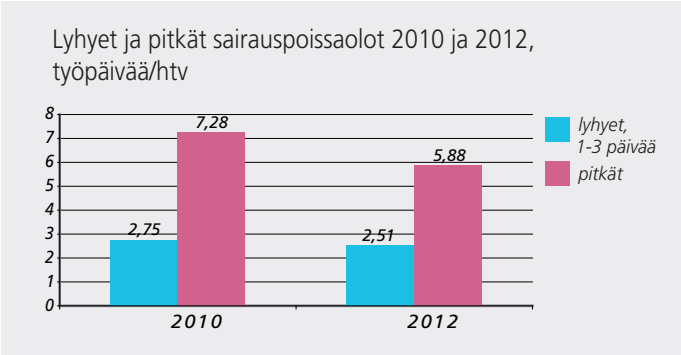
Sairauspäivän hinta riippuu sairauden kestosta ja siitä, palkataanko sairastuneen henkilön tilalle sijainen. Hintaan vaikuttaa myös se, huomioidaanko työvoimakustannusten lisäksi myös tuottavuuden menetykset. Sairauspoissaolojen taustoja ja kustannuksia valtionhallinnossa on käsitelty Valtiovarainministeriön oppaassa "Miten hallita sairauspoissaoloja" (Veli-Matti Lehtonen, 2010). Oppaan mukaan pelkistettynä keskiarvona voidaan käyttää 300 euron hintaa sairauspäivän osalta. Vuonna 2011 puolustusvoimien sairauspäivistä aiheutui näin laskettuna yli 44 miljoonan euron kustannukset, ja vuonna 2012 enää yli 35 miljoonan kustannukset.

Puolustusvoimien sairauspoissaolot ovat pitkään olleet korkeammat kuin valtionhallinnossa keskimäärin. Viime vuosina luvut ovat kuitenkin lähentyneet toisiaan ja vuonna 2012 puolustusvoimissa oli vähemmän sairauspäiviä kuin valtionhallinnossa keskimäärin. Taulukossa 5.4.1 näkyy puolustusvoimien ja valtionhallinnon sairauspäivien määrän kehittyminen viimeisen viiden vuoden aikana.

Vuosi	Työpäiviä / htv Puolustusvoimat	Valtionhallinto
2012	8,4	9,3
2011	10,1	9,7
2010	10,0	9,7
2009	10,5	8,6
2008	10,7	9,0

Taulukko 5.4.1 *Puolustusvoimien ja valtionhallinnon sairauspoissaolot vuosina 2008–2012.*

Sairauspoissaolot henkilötyövuotta kohden ovat laskeneet sekä lyhyiden että pitkien sairauspoissaolojen osalta. Vuonna 2011 kesken vuotta tapahtuneet tietojärjestelmävaihdoksen vuoksi vuodelta 2011 ei voida esittää lyhyiden ja pitkien sairauspoissaolojen suhdetta, joten kuviossa 5.4.3 esitetään lyhyiden ja pitkien sairauspoissaolojen kehitys vuosina 2010 ja 2012.



Kuvio 5.4.3 *Lyhyiden ja pitkien sairauspoissaolojen kehitys vuosina 2010 ja 2012 (työpäiviä/htv).*

Kun tarkastellaan lyhyistä ja pitkistä sairauspoissaoloista aiheutuvien sairaustapauksien määrää, voidaan todeta, että lyhyitä, 1-3 työpäivän sairauspoissaolotapauksia oli tarkasteluvuonna noin 76 % kaikista sairauspoissaolotapauksista.

Henkilöturvallisuuden kehittäminen ja tapaturmapoissaolot

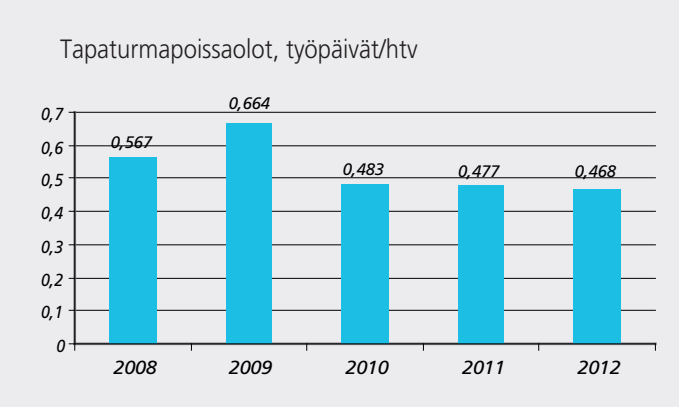
Puolustusvoimissa valmistaudutaan normaalioloissa tapahtuvalla realistisella koulutuksella ja harjoittelulla ensisijaisesti poikkeusolojen tehtäviin. Toiminta on siis luonnostaan haastavaa ja sisältää tavanomaista suurempia henkilöstöön kohdistuvia vaaroja. Toiminnan luonteen vuoksi ja koska niin moni ihminen on kosketuksissa puolustusvoimien kanssa, on asevelvollisten ja palkatun henkilökunnan työ- ja palvelusturvallisuus puolustusvoimissa korostetun tärkeää. Henkilöturvallisuustoiminta tukee omalta osaltaan henkilöstön toimintakykyä ja hyvinvointia.

Erityisolosuhteiden lisäksi puolustusvoimat pyrkii suojaamaan henkilöstönsä vaaroilta myös kaikissa rauhan ajan tehtävissä. Henkilöstön turvallisuutta halutaan entisestään kehittää vastaamaan muuttuvaa toimintaympäristöä ja tulevaisuuden haasteita sekä kotimaassa että kansainvälisessä toiminnassa. Samalla tuetaan myös koko yhteiskuntaa koskevien turvallisuuden kehittämistavoitteiden saavuttamista.

Vuosina 2010 - 2014 toteutettavalla henkilöturvallisuuden kehittämishankkeella halutaan parantaa olemassa olevia henkilöturvallisuuden käytäntöjä ja luoda nykyistä parempi kyky vaaratekijöiden ennakoivaan hallintaan. Lisäksi kehitetään työ- ja palvelusturvallisuuden johtamista ja luodaan uusia edellytyksiä hyvälle turvallisuuskulttuurille. Henkilöturvallisuustoiminta on tulevaisuudessa aikaisempaa järjestelmällisempää ja paremmin integroitu osaksi puolustusvoimien kokonaistoimintaa. Jatkossa hanke tuottaa myös entistä paremmat edellytykset muun muassa tapaturmien analysoinnille, sillä hankkeen myötä kaikki vaara- ja vahinkotiedot kerätään yhteen ohjelmasovellukseen, jonka avulla tieto välittyy tarvittaville sisäisille ja ulkoisille tahoille.

Tarkasteluvuonna henkilöturvallisuushankkeessa jatkettiin henkilöturvallisuuden toimintajärjestelmän testausta Pohjois-Karjalan Prikaatissa. Saatujen kokemusten perusteella toimintatavat ja -menetelmät on koettu hallintoyksikkötasolla toimiviksi ja tarkoituksenmukaisiksi. Henkilöturvallisuusjärjestelmä otetaan käyttöön vuoden 2013 aikana kymmenessä hallintoyksikössä ja koko puolustusvoimissa vuoteen 2015 mennessä.

Palkatun henkilöstön tapaturmapoissaolojen hienoinen laskusuunta jatkui vuonna 2012. Tapaturmista aiheutui poissaoloja 0,468 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Kuviossa 5.4.4 on esitetty viiden vuoden aikasarja. Vuoden 2012 tapaturmapoissaoloista kertyi noin 26 henkilötyövuotta. On huomattava, että tapaturmapoissaolot eivät sisälly edellä oleviin sairauspoissaoloja koskeviin taulukoihin.



Kuvio 5.4.4 *Tapaturmasta aiheutuneiden poissaolopäivien määrä henkilötyövuotta kohti vuosina 2008–2012.*

Taulukossa 5.4.2 näkyvät yhdellä desimaalilla tapaturmasta aiheutuneiden poissaolotyöpäivien määrä verrattuna valtionhallinnon keskiarvoon.

Vuosi	Työpäiviä / htv Puolustusvoimat	Valtionhallinto
2012	0,5	0,4
2011	0,5	0,4
2010	0,5	0,4
2009	0,7	0,3
2008	0,6	0,3

Taulukko 5.4.2 *Tapaturmasta aiheutuneiden poissaolopäivien määrä henkilötyövuotta kohti puolustusvoimissa ja valtionhallinnossa vuosina 2008–2012.*

Keskimäärin puolustusvoimissa sattuu tapaturmia noin 3-4 tapausta sataa henkilötyövuotta kohden. Vuoden 2012 toteuma oli 3,1. Tapaturmista aiheutui keskimäärin 15,2 työpäivää tapaturmatapausta kohden. Tapaturmista keskimäärin aiheutuva poissaolotyöpäivien määrä oli valtionhallintoa korkeampi. Valtiohallinnossa tapaturmasta aiheutui poissaoloja keskimäärin 13,8 työpäivää vuonna 2012.

6 Palkkausjärjestelmä sekä varsinaiset palkat ja sivukulut

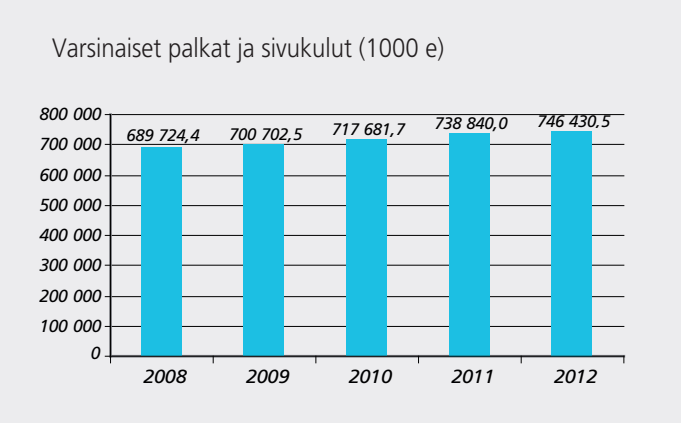
6.1 Puolustusvoimien palkkausjärjestelmä

Puolustusvoimien palkkausjärjestelmä muodostuu viidestä eri sopimusalasta. Palkkaus muodostuu tehtävien vaativuuden (VAATI-osa) ja henkilökohtaisen suorituksen perusteella (HENKI-osa). Henkilön suoritusarviointi tehdään kehityskeskustelun yhteydessä ja henkilökohtaisen palkanosan suuruus voi olla korkeintaan 37 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta. Tämän puolustusvoimien palkkausjärjestelmän piirissä on koko henkilöstö lukuun ottamatta metalli- ja sähköalan työntekijöitä.

Palkkausjärjestelmän VAATI- ja HENKI-osista sovitaan virkaehtosopimuksella. Organisaation, yksikön tai ryhmän tuloksellisuuden perusteella voidaan lisäksi maksaa tulospalkkiota (TUPA-osa). Tulospalkkiota ei makseta toistaiseksi.

6.2 Varsinaisten palkkojen ja sivukulujen kehittyminen

Vuonna 2012 puolustusvoimien varsinaisten palkkojen ja sivukulujen kustannukset olivat 746,4 miljoonaa euroa. Summa sisältää Puolustusvoimien ruokahuollon lomapalkkavelkaa 2,6 miljoonaa euroa ja määräaikaisten sotilaiden vakinaistamisesta aiheutuvia aiempiin vuosiin kohdistuvia takautuvia eläkemaksuja 6,4 miljoonaa euroa. Kuviossa 6.2.1 on kehitys viiden viime vuoden ajalta.



Kuvio 6.2.1 *Varsinaisten palkkojen ja sivukulujen kehitys 2008–2012.*

Merkittävimmät nousuun vaikuttaneet tekijät ovat viime vuosina olleet virka- ja työehtosopimusten mukaiset palkankorotukset ja henkilöstörakenteen kallistuminen. Henkilöstörakenne on kallistunut, sillä ammatillisten tehtävien osuus on viime vuosina vähentynyt ja asiantuntijahenkilöstön suhteellinen osuus kasvanut.

Henkilötyövuoden keskihinta oli tarkasteluvuonna 53 260 euroa, joka on 5,5 % enemmän kuin vuonna 2011 (50 495 euroa). Korottavasti henkilötyövuoden hintaan vaikuttivat valtion virka- ja työehtosopimukseen perustuvat sopimuskorotukset (2,7 %) ja henkilöstörakenteen muutos aiempaa kalliimmaksi. Henkilöstörakenteen kallistumiseen tarkasteluvuonna vaikutti muun muassa Puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittäminen. Laskevasti henkilötyövuoden hintaan vaikutti työnantajamaksujen lasku (noin - 0,3 %).

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Henkilöstötietojen säännöllinen seuranta tukee henkilöstöjohtamista. Tietojen seurannan merkitys johtamisen apuvälineenä korostuu hallintoyksikkötasolla, jossa työyksiköiden erityispiirteet voidaan ottaa paremmin huomioon. Koko puolustusvoimien tuloksien avulla arvioidaan myös henkilöstöstrategian toimivuutta ja asetetaan tavoitteita koko puolustusvoimien henkilöstövoimavarojen tasolle.

Tarkasteluvuoden aikana uudistettiin ohjeet, jotka koskevat henkilöstötilinpäätöstä ja palkatun henkilöstön tilannekuvaa normaalioloissa. Uudistetuissa ohjeissa korostetaan palkatun henkilöstön tilan säännöllistä seurantaa myös toimintavuoden aikana. Palkatun henkilöstön tilannekuvan avulla muodostetaan kokonaiskuva siitä, miten palkatun henkilöstön määrä, laatu ja tahto vastaavat organisaation tehtäviä ja tavoitteiden toteuttamista. Lisäksi tarkastellaan sitä, onko tavoitteet saavutettu henkilöstövoimavarojen kannalta kustannustehokkaasti.

Säännöllinen henkilöstötilannekuvan seuranta tuo näkyviin myös mahdolliset puutteet henkilötietojärjestelmän perustiedoissa. Luotettavan raportoinnin perustana ovat oikein ja oikea-aikaisesti ylläpidetyt henkilötiedot.

Henkilöstöjohtaminen sekä henkilöstön määrä ja rakenne

Puolustusvoimien henkilöstön määrän ja laadun kehittämistä jatkettiin vuonna 2012 tehtävien, tavoitteiden ja resurssien mukaisesti. Vuoden 2015 alkuun mennessä toteutettavan puolustusvoimauudistuksen suunnittelun perustana on ollut puolustusvoimien poikkeusolojen joukkojen henkilöstötarve. Tulevia henkilöstökokoonpanoja valmisteltaessa on pyritty turvaamaan erityisesti kouluttajatehtävien riittävyys, jotta asevelvollisten koulutus voidaan turvata perusyksiköissä.

Toimintavuoden aikana valmistui ensimmäinen luonnos puolustusvoimien vuoden 2015 henkilöstösuunnitelmasta, mihin liittyen määritettiin muutoksen kohteena oleva henkilöstö. Henkilöstösuunnitelman valmistelussa hyödynnettiin halukkuuskyselyn tuloksia, johon vastasi 90 % henkilöstöstä.

Puolustusvoimat noudattaa muutostilanteissa hyvän ja vastuullisen työnantajan periaatteita ja kohtelee kaikkia henkilöstöryhmiä tasapuolisesti. Luonnollista poistumaa hyödynnetään täysimääräisesti. Ensisijainen tavoite on, että muutoksen kohteena oleva henkilö työllistyy uuteen tehtävään.

Toimintavuoden aikana yli 250 esimiestä koulutettiin muutostilanteeseen. Muutosten toteuttaminen edellyttää esimiehiltä valmiuksia toimia eri tilanteissa hyvän työnantajan periaatteiden mukaan. Muutoksen kohteeksi määrätyn henkilöstön kanssa käytiin ensimmäinen muutoskeskustelu. Joukko-osastoihin nimetyt ja koulutetut HR -koordinaattorit ja HR -tukihenkilöt tukivat henkilöstöä ja tekivät tiivistä yhteistyötä paikallisten työvoimaviranomaisten kanssa. Tehdyn kyselyn mukaan koordinaattorit ja tukihenkilöt kokivat tehtäväkenttänsä haasteelliseksi ja olivat hyvin motivoituneita tehtävässään. Esimiesten tuki on olennaista myös koordinaattoreiden ja tukihenkilöiden työssä.

Henkilöstöjärjestelmän kustannustehokkuuden parantamista jatkettiin henkilötyövuosia vähentämällä. Puolustusvoimien toimintamenomäärärahoilla maksettuja henkilötyövuosia kertyi toimintavuonna 13 845, mikä on 787 vähemmän kuin vuonna 2011. Useat puolustushaarat sopeuttivat henkilötyövuosimääräänsä jo etupainotteisesti tulevaan organisaatioon tähdäten. Tehtävien täyttölupa- ja henkilöstökokoonpanomenettelyllä on pyritty ohjaamaan henkilöstövoimavarojen kohdentamista ydintoimintoihin.

Henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen

Puolustusvoimauudistukseen valmistautuminen vaikutti tarkasteluvuoden työnantajakuvakampanjointiin. Rekrytoinnissa keskityttiin enemmän messunäkyvyyteen, jossa henkilökohtainen kontakti takasi paremman keinon viestittää tulevista muutoksista ja siitä, että puolustusvoimat tarvitsee myös jatkossa ammattitaitoisia ja osaavia työntekijöitä.

Tarkasteluvuoden hakijamääriin ja rekrytointeihin vaikutti se, että puolustusvoimauudistuksen toimeenpanon aikana virkoja voidaan täyttää vain määräaikaisesti. Upseerien rekrytointi kadettikouluun onnistui. Upseerien rekrytointien kehittämistyön tuloksia voidaan arvioida vasta pitkällä aikavälillä, mutta hakijamäärät olivat melko korkealla tasolla puolustusvoimauudistukseen kohdistuneesta julkisuudesta huolimatta. Upseerikoulutukseen hakeneiden määrä laski edellisvuoteen nähden noin 10 %, mutta hakeutuneiden määrä vastaa kuitenkin vuosien 2009 - 2010 tasoa.

Myös aliupseerien rekrytoinneissa on onnistuttu viime vuosina hyvin ja henkilöstöryhmä on muodostumassa suunnitelman mukaisesti. Toimintavuoden aikana aliupseeriksi rekrytoitavien määrää vähennettiin suunnitelmallisesti puolustusvoimauudistukseen liittyen. Asevelvollisten koulutuksen turvaamiseksi ja rekrytointien edistämiseksi puolustushaaroille kohdennettiin lisäkiintiö sopimussotilaiden rekrytoimiseksi. Toimenpide vahvistaa myös tulevia aliupseeri- ja upseerirekrytointeja.

Henkilöstöstä jäi tarkasteluvuonna eläkkeelle 351 henkilöä, joka on noin sata henkilöä vähemmän on edellisinä kolmena vuotena.

Erityisesti opistoupseerien eläköityminen oli vähäistä aiemmista eläkejärjestelmän uudistuksista johtuen. Myös tulevaisuudessa sotilashenkilöstön eläkkeelle siirtyminen tapahtuu aikaisempaa myöhemmin portaittaisen eläkeiän nostamisen ja elinaikakertoimen vaikutuksesta. Poikkeusolojen johtajareservin tuottamisen kannalta sotilaseläkejärjestelmä on edelleen tärkeä. Henkilöstösuunnittelun kannalta on myös tärkeää kehittää keinoja siviilihenkilöstön eläkepoistuman arviointiin, jotta henkilöstön eläkesuunnitelmat voidaan huomioida henkilöstösuunnittelussa.

Vuoden 2012 ulkoisesta vaihtuvuudesta kokonaisuudessaan merkittävin osuus oli muita syitä. Tarkasteluvuoden aikana päättyi 600 määräaikaista palvelussuhdetta. Tästä noin puolet oli sopimussotilaiden, työllisyysvaroin palkattujen ja harjoittelijoiden määräaikaisuuksien päättymisiä ja hieman vajaa puolet siviilihenkilöstön määräaikaisuuksien päättymisiä.

Tarkasteluvuonna siirryttiin seuraamaan lähtökyselyn vastauksia aiempaa tiiviimmin puolustusvoimauudistukseen liittyen. Vastauksista kävi ilmi, että ennenaikaisesti eronneilla päällimmäinen syy ennenaikaiselle irtisanoutumiselle oli yksikön lakkautus, sen uhka tai muu työpaikan epävarmuus. Työyksiköissä tulee kiinnittää erityistä huomiota myös lähtöhaastatteluiden toteuttamiseen, jotta palveluksesta lähtevältä henkilöstöltä saadaan palautetta. Lähtijöille tulee myös muistaa tarjota mahdollisuus lähtökyselyn täyttämiseen.

Henkilöstön osaaminen

Osaava henkilöstö on keskeinen osa puolustusvoimien suorituskykyä. Palkatun henkilöstön osaaminen varmistetaan tehtävä- ja urasuunnittelun sekä osaamisen kehittämisen yhdistämisellä. Vuonna 2012 jatkettiin osaamisen johtamisen työkalujen rakentamista ja vakiinnutettiin osaamisluettelotoimikunnan toiminta. Toimiperheiden, avainosaamisten ja käyttäytymiskompetenssien kuvauksia hyödynnettiin opetuksen, koulutuksen ja näyttöjen tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyssä sekä opetussuunnitelmatyössä. Palkatun henkilöstön koulutus toteutettiin suunnitelman mukaisesti. Puolustusvoimien vahvuuksia ovat sotilasopetuslaitokset sekä toimiva perus-, jatko- ja täydennyskoulutus.

Henkilöstörakenteen uudistuessa ja aliupseeriston korvatessa pääosin eläkkeelle siirtyvien opistoupseerien tehtäviä korostuu käytännönläheinen sotilasammatillinen osaaminen. Osaamisen siirtäminen vie aikaa ja aliupseerien osaaminen vastaakin tehtävien vaatimuksia vasta työssä oppimisen ja koulutuksen jälkeen. Opistoupseerien osaamisen siirtämistä aliupseereille jatketaan suunnitelmallisesti.

Puolustusvoimauudistuksen edellyttämä toimintatapojen uudistaminen ja henkilöstömäärän vähentäminen edellyttää työn tuottavuutta lisäävien menetelmien käyttöönottoa. Tulevina vuosina täydennyskoulutusta tullaan kohdentamaan ja sopeuttamaan siten, että puolustusvoimauudistuksen edellyttämä täydennyskoulutus voidaan turvata. Samanaikaisesti SAP toiminnanohjausjärjestelmää tullaan vakauttamaan ja sopeuttamaan siten, että myös perustettavalla palvelukeskuksella on toiminnalliset ja tekniset edellytykset siirtyä uuden toimintamallin mukaiseen palvelutuotantoon. Palvelutuotannon onnistuminen edellyttää uuden toimintatavan kuvaamista sekä yhteisen palvelutuotantomallin hyväksymistä ja jalkauttamista palvelua tuottaviin ja käyttäviin organisaatioihin. Toimintamallin onnistuminen edellyttää myös kaikkien työntekijöiden ja esimiesten sitoutumista omien ja alaistensa tietojen ylläpitämiseen järjestelmässä oikein.

> *Puolustusvoimien hyvä työilmapiiri luo vankan perustan henkilöstön hyvinvoinnin ja tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden vaalimiselle.*

Henkilöstön toimintakyky

Puolustusvoimien toimintaympäristö edellyttää henkilöstöltä korkeita fyysisiä, psyykkisiä, eettisiä sekä sosiaalisia valmiuksia, mitkä korostuvat poikkeusolojen sekä kansainvälisten kriisinhallinta- ja rauhanturvaamistehtävien yhteydessä.

Hyvä fyysinen kunto vaikuttaa työssä jaksamiseen. Viime vuosien aikana kuntotestit ja siihen liittyvä riskikartoitus ovat myös paljastaneet useita piileviä sairauksia. Työtekijöitä tulee myös jatkossa kannustaa osallistumaan aktiivisesti kuntotestaukseen myös ennaltaehkäisevänä työterveyshuollon toimenpiteenä. Tämän lisäksi on syytä kehittää edelleen toimenpiteitä, joilla työntekijöitä kannustetaan ylläpitämään riittävää fyysistä aktiivisuutta sekä harrastamaan erityisesti kestävyystyyppistä liikuntaa.

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön liikunta-aktiivisuus on kehittynyt viime vuosina myönteiseen suuntaan. Liikunta-aktiivisuudeltaan passiivisten prosentuaalinen osuus on lähes puolittunut ja lisäksi riittävästi liikkuvien, eli vähintään kolmesti viikossa liikuntaa harrastavien osuus on kasvanut kuusi prosenttiyksikköä. Palkatus-

ta henkilöstöstä noin puolet liikkui toimintavuoden aikana terveytensä kannalta riittävästi. "Nauti elämästä kunnolla" -liikuntateema onnistu hyvin ja vuonna 2013 alkavan "Liikettä Sydämeen" liikuntateeman tavoitteena on tukea henkilöstön liikunnallista elämäntapaa entisestään.

Tehokas apuväline työyhteisöjen kehittämisessä on työilmapiirikysely, joka tarkasteluvuonna toteutettiin kaikissa hallintoyksiköissä. Kyselyyn vastasi 76 % henkilöstöstä. Työilmapiirikyselyn hyödyllisyyttä kuvaa se, että vastaajista 70 prosenttia oli sitä mieltä, että kyselyn perusteella oli tehty hyödyllisiä toimenpiteitä.

Puolustusvoimallisesti tarkasteltuna työilmapiirikyselyn tulokset olivat kehittyneet hienoisesti positiiviseen suuntaan. Edelliseen kyselykertaan nähden oli tapahtunut pientä parannusta johtamisen, sisäisen tiedonvälityksen ja työyhteisöjen me-hengen osalta. Vaikka kehityssuunta oli kokonaisuutena myönteinen, on muistettava, että suurimpien muutosten kohteena olevien joukko-osastojen henkilöstön vastauksissa näkyi selkeätä laskua työmotivaatiossa ja käsityksessä puolustusvoimista työnantajana.

Aliupseeriston vastaukset olivat kehittyneet monella työilmapiirikyselyn osa-alueella myönteiseen suuntaan. Heidän vastaustensa perusteella voidaan arvioida, että heidän työyhteisöön kuulumisen tunne on vahvistunut. Tämä näkyy heidän arvioissaan johtamista ja ilmapiiriä koskevissa kysymyksissä.

Työilmapiirikyselyn toteutuksessa siirrytään jokavuotiseen toteutukseen ainakin puolustusvoimauudistuksen toteutuksen ja seurannan ajaksi. Hallintoyksiköiden tulee jatkossakin kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön vastausaktiivisuuteen ja tulosten käsittelyyn, jotta kehittämisen pohjaksi saadaan koko henkilöstön näkemykset. Puolustusvoimien hyvä työilmapiiri luo vankan perustan henkilöstön hyvinvoinnin ja tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden vaalimiselle.

Myös sairauspoissaoloissa tapahtui myönteistä kehitystä ja ne laskivat aiemmasta yli kymmenen päivän tasosta 8,4 työpäivään henkilötyövuotta kohden. Sairauspoissaolojen lasku selittyy sekä tietojärjestelmävaihdoksella että onnistuneilla toimenpiteittä sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Tarkasteluvuoden sairauspoissaolot raportoitiin kokonaisuudessaan uudesta raportointijärjestelmästä ensimmäistä kertaa. Tämä yhtenäisti tietojen raportointia ja on mahdollista, että osa hallintoyksiköistä on aiemmin sisällyttänyt sairauspoissaolojen ilmoittamiseen myös kalenteripäivä, jolloin ne ovat aiemmin olleet suurempia. Toisaalta myös tietojen tallentamisessa oikeaaikaisesti henkilötietojärjestelmään on ollut jonkin verran haasteita. On mahdollista että kaikki sairauspoissaoloja ei ole tallennettu järjestelmään ajallaan.

Sairauspoissaolot ovat myös tosiasiallisesti vähentyneet niissä hallintoyksiköissä, joissa on tehty määrätietoista työtä korkeiden sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Toimenpiteinä ovat olleet muun muassa entistä tiiviimpi yhteistyö työterveyshuollon kanssa, esimies- ja vuorovaikutusvalmiuksien kehittäminen, liikunta-aktiivisuuden tukeminen ja henkilöstötuen aktiivinen toiminta. Myös työterveyshuollon henkilöresurssien turvaaminen on joissain yksiköissä taannut tehokkaan sairauksien hoidon ja ennaltaehkäisyn.

> *Puolustusvoimissa on tehty pitkään työtä työyhteisöjen laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin eteen.*

Toimenpiteitä sellaisten sairauspoissaolojen vähentämiseksi, joihin työyhteisössä voidaan vaikuttaa, tuleekin jatkaa. Henkilötyövuosimenetysten lisäksi korkeat sairauspoissaolot vaikuttavat myös muiden työyhteisön jäsenten hyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen.

Koska toiminnan tehostaminen ja uudelleen organisoiminen vaatii henkilöstöltä jatkossakin sopeutumiskykyä muuttuviin tehtäviin, korostuu esimiestoiminnan merkitys entisestään. Vaikka jokaisella työntekijällä on osaltaan vastuu omasta ja työtovereiden hyvinvoinnista, on esimiehillä keskeinen rooli yhteisten tavoitteiden selkeyttämisessä. Valtiovarainministeriön tekemän selvityksen mukaan esimiehen tuki on tärkein työyhteisöön liittyvien sairauspoissaolojen määrää selittävä tekijä. Sairauspoissaoloja on sitä vähemmän, mitä tyytyväisempää henkilöstö on esimiehiltä saatuun tukeen. Normaali sairastavuus kuuluu elämään, mutta pyrkimyksenä on vähentää sellaisia sairauspoissaoloja, joihin voidaan työyksikön toimenpitein vaikuttaa.

Henkilöstön toimintakyvyn turvaamiseksi on tärkeää viedä asioita eteenpäin entistä tiiviimmässä yhteistyössä henkilöstöalan, työterveyshuollon sekä muiden keskeisten yhteistyötahojen kesken ja hyödyntää entistä tehokkaammin työterveyshuollon asiantuntemusta johdon ja henkilöstöalan tukena työkykyjohtamisessa. Tavoitteena on ottaa käyttöön yhä enemmän varhaisen tuen mahdollistavia toimintatapoja. Varhaisen tuen tavoitteena on muun muassa tukea työntekijän työkykyä ja ennalta ehkäistä sairauslomia ja työkyvyttömyyseläkkeitä. Puolustusvoimien hallintoyksiköissä on otettu käyttöön toimivia varhaisen tuen malleja ja vuonna 2013 tullaan käyttöönottamaan puolustusvoimallinen malli toimintatapojen yhtenäistämiseksi.

Myös varhaisen tuen mallin keskeisimmät toimijat ovat esimiesasemassa olevat henkilöt. Tämän vuoksi esimiesten osaamista tuleekin

ylläpitää ja kehittää oman työyhteisönsä työkykyjohtamisessa. Heidän tulee myös kyetä tunnistamaan työkyvyn riskitekijät sekä riskiryhmään kuuluvat ja tarvittaessa käynnistämään varhaisen puuttumisen toimenpiteet yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.

Tarkasteluvuonna henkilöturvallisuuden kehittämishankkeessa (2010 - 2014) jatkettiin henkilöturvallisuuden toimintajärjestelmän testausta yhdessä hallintoyksikössä, ja se koettiin toimivaksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Muita hankkeen painopistealueita olivat henkilöturvallisuustoiminnan järjestelyjen käyttöönoton valmistelu kymmenessä hallintoyksikössä sekä henkilöturvallisuuden ohjelmasovelluksen hankinnan valmistelu. Jatkossa hanke tuottaa entistä paremmat edellytykset tapaturmien ennaltaehkäisylle, sillä hankkeen myötä kaikki vaara- ja vahinkotiedot kerätään ohjelmasovellukseen sekä analysoidaan.

Puolustusvoimissa on tehty pitkään työtä työyhteisöjen laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin eteen. Työilmapiirikyselyt osoittavat, että työyhteisöjen kehittämistyö on ollut oikean suuntaista. Myönteinen kehitys näkyy myös henkilöstön liikunta-aktiivisuuden lisääntymisessä ja sairauspoissaolojen laskussa. Haasteitakin löytyy, mutta puolustusvoimien esimiehet ja muu henkilöstö pystyvät ratkaisemaan ne yhdessä.

Varsinaiset palkat

Puolustusvoimien mahdollisuudet hillitä henkilöstömenojen kasvua perustuu pääosin palkatun henkilöstön määrän vähentämiseen. Henkilötyövuoden hinta on viime vuosina kasvanut. Henkilötyövuoden hinnan kallistuminen on johtunut virka- ja työehtosopimukseen perustuvista sopimuskorotuksista sekä henkilöstörakenteen kallistumisesta. Henkilöstörakenteen kallistumiseen ovat vaikuttaneet muun muassa kumppanuustoimenpiteet. Varsinaisiin palkkoihin käytettiin tarkasteluvuonna 746,4 miljoonaa euroa.

Tulosyksiköt vastaavat siitä, että virkoja ja tehtäviä täytetään vain toimintamenomäärärahojen mahdollistamissa puitteissa. Lisäksi virkojen täyttämisessä tulee huomioida puolustusvoimauudistuksen aikana käytössä olevat määräykset. Kuten muidenkin tunnuslukujen osalta, tilanteen seuraaminen edellyttää säännöllistä seurantaa myös kuluvan vuoden aikana. Varsinaisten palkkojen ja muiden toimintamenojen osalta seurannan tulee olla kuukausittaista. Tulosyksiköiden on omilla toimenpiteillään tasapainotettava tarpeet ja käytettävissä olevat resurssit.

8 Yhdistelmä henkilöstöä kuvaavista tunnusluvuista

HENKILÖSTÖMÄÄRÄ JA RAKENNE

	Yksikkö	2008	2009	2010	2011	2012
Henkilötyövuodet *1)	kpl	15 180	14 741	14 702	14 632	13 845
Henkilöstömäärä *2)	kpl	15 778	15 426	15 292	15 152	14 046
Keski-ikä vuotta	vuotta	40,8	40,7	40,7	41,4	41,5
HENKILÖSTÖN TOIMINTA-KYKY						
Kuntoindeksi, sotilaat *3)	indeksi (0-5)	-	-	-	3,3	3,4
Kenttäkelpoisuus, sotilaat *3)	indeksi (0-5)	-	-	-	3,5	3,6
Sairauspoissaolot	työpäivää/htv	10,7	10,5	10,0	10,1	8,4
Tapaturmapoissaolot	työpäivää/htv	0,567	0,664	0,483	0,477	0,468
Me-henki *4)	indeksi (1-5)	4,1	-	4,1	-	4,2
Työmotivaatio	indeksi (1-5)	3,7	-	3,7	-	3,7
Johtaminen	indeksi (1-5)	3,9	-	3,9	-	4,0
Jaksaminen	indeksi (1-5)	3,8	-	3,8	-	3,8
Sisäinen tiedovälitys	indeksi (1-5)	3,7	-	3,7	-	3,8
Työn imu	indeksi (1-5)	4,0	-	4,0	-	4,0
KIINTEÄT HENKILÖSTÖMENOT						
Varsinaiset palkat sivukuluineen *5)	tuhat e	689 724,4	700 702,5	717 681,7	738 840,0	746 430,5

*1) Tässä esitetyt henkilötyövuodet sisältävät vain toimintamenojen henkilötyövuodet. Niihin eivät sisälly työllisyysvaroin palkattujen, julkisen hallinnon verkkoturvallisuuden edistämisen ja Millog Oy:n suoja-aikana eläköityvien henkilötyövuodet, joita kertyi vuonna 2012 yhteensä 57 henkilötyövuotta.

*2) Henkilöstömäärä sisältää koko palkatun henkilöstön, joka on toiminut kotimaan tehtävissä tai ulkomailla muissa kuin kriisinhallintatehtävissä ja joille on joulukuun aikana maksettu palkkaa. Henkilöstömäärä sisältää siis myös sopimussotilaat ja työllisyysvaroin palkatut. Tämän määrän lisäksi puolustusvoimien palkattua henkilöstöä toimii kriisinhallintatehtävissä. Vuoden 2012 lopussa kriisinhallintatehtävissä toimi 144 palkattua henkilöä. Tämä henkilöstömäärä ei siis sisälly henkilöstötilinpäätöksessä käsiteltäviin lukuihin.

*3) Puolustusvoimien kuntotestit sekä -indeksien laskenta uudistettiin vuoden 2011 alussa. Tästä syystä taulukossa ei esitetä tätä edeltäviä vuosia.

*4) Työilmapiirikysely on toteutettu koko puolustusvoimissa parillisina vuosina.

*5) Vuoden 2012 summa sisältää Puolustusvoimien ruokahuollon lomapalkkavelkaa 2,6 miljoonaa euroa ja määräaikaisten sotilaiden vakinaistamisesta aiheutuvia aiempiin vuosiin kohdistuvia takautuvia eläkemaksuja 6,4 miljoonaa euroa.

PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTOSUHTEET 1.1.2012 LUKIEN

PUOLUSTUSVOIMAIN KOMENTAJA

PUOLUSTUSVOIMAT

PÄÄESIKUNNAN PÄÄLLIKKÖ

PÄÄESIKUNTA
Puolustusvoimien Johtamisjärjestelmäkeskus
Puolustusvoimien Kansainvälinen Keskus
Puolustusvoimien Tiedustelukeskus
Puolustusvoimien Teknillinen Tutkimuslaitos
Sotilaslääketieteen Keskus
Viestikoelaitos

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUN REHTORI

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

MAAVOIMIEN KOMENTAJA

MAAVOIMAT
Maavoimien Esikunta

Itä-Suomen Sotilaslääninn komentaja
Itä-Suomen Sotilaslääninn Esikunta
Reserviupseerikoulu
Karjalan Prikaati
Pohjois-Karjalan Prikaati

Länsi-Suomen Sotilaslääninn komentaja
Länsi-Suomen Sotilaslääninn Esikunta
Porin Prikaati
Tykistöprikaati
Pioneerirykmentti
Panssariprikaati
Viestirykmentti
Hämeen Rykmentti

Maasotakoulu

Utin Jääkärirykmentti

MERIVOIMIEN KOMENTAJA

MERIVOIMAT
Merivoimien Esikunta
Suomenlahden Meripuolustusalue
Saaristomeren Meripuolustusalue
Uudenmaan Prikaati
Merisotakoulu
Merivoimien Tutkimuslaitos
Merivoimien Materiaalilaitos

Pohjois-Suomen Sotilaslääninn komentaja
Pohjois-Suomen Sotilaslääninn Esikunta
Kainuun Prikaati
Lapin Ilmatorjuntarykmentti
Jääkäriprikaati

Etelä-Suomen Sotilaslääninn komentaja
Etelä-Suomen Sotilaslääninn Esikunta
Kaartin Jääkärirykmentti

Maavoimien Materiaalilaitoksen johtaja
Maavoimien Materiaalilaitoksen Esikunta
Etelä-Suomen Huoltorykmentti
Länsi-Suomen Huoltorykmentti
Itä-Suomen Huoltorykmentti
Pohjois-Suomen Huoltorykmentti
Koeampumalaitos
Räjähdelaitos

ILMAVOIMIEN KOMENTAJA

ILMAVOIMAT
Ilmavoimien Esikunta
Lapin Lennosto
Satakunnan Lennosto
Karjalan Lennosto
Lentosotakoulu
Ilmasotakoulu
Ilmavoimien Teknillinen Koulu
Ilmavoimien Materiaalilaitos

ISBN 978–951–25–2248–8
Pääesikunta, Henkilöstöosasto
PL 919, 00131 Helsinki
www.puolustusvoimat.fi