



Puolustusvoimat
Henkilöstötilinpäätös 2013



2013 | Puolustusvoimien
henkilöstötilinpäätös

Copyright Pääesikunta Henkilöstöosasto
Kansi Joona Heiskanen
Kansikuvat Lisa-Emilia Hentunen ja Jarno Riipinen
Taitto Mainostoimisto SST
ISBN 978-951-25-2543-0
ISBN PDF 978-951-25-2544-7
Painopaikka Juvenes Print 2014

Sisällysluettelo

	Lukijalle	5
1	Johdanto	7
	1.1 Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen periaatteet	7
	1.2 Puolustusvoimauudistuksen toimeenpano ja hyvän työnantajan periaatteet	8
	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	23
	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	Yhteenvedo ja johtopäätökset	29

Lukijalle



Puolustusvoimien henkilöstörakenteen kehittämistä jatkettiin vuonna 2013 puolustusvoimauudistuksen edellyttämällä tavalla. Henkilöstöalan toiminnassa korostui hallintoyksiköiden tehtäväkoonpanojen suunnittelu ja henkilöstön tukeminen muutoksessa.

Puolustusvoimissa tulee vuonna 2015 olemaan 12 300 tehtävää, joista sotilastehtäviä on noin 8 000 ja siviilitehtäviä noin 4 300. Suunnittelun lähtökohta on ollut puolustusvoimien poikkeusolojen henkilöstötarve, mutta kokonaisuuteen on vaikuttanut myös normaaliolojen tehtävien erityistarpeet. Toimintavuoden aikana tarkistettiin puolustusvoimien henkilöstösuunnitelma vuodelle 2015.

Vuoden 2015 tehtäväkoonpanojen valmistelussa tehtäviä on kohdennettu asevelvollisten koulutuksen turvaamiseen perusyksiköissä. Tämä on tehty hallinnollisia tehtäviä keventämällä. Henkilöstömäärä vähentyi tarkasteluvuonna suunnitellusti kohti puolustusvoimauudistuksen tavoitetilaa ja oli vuoden 2013 lopussa 13 728.

Vuoden 2013 alussa muutoksen kohteena olevia oli noin 900. Hyvän työnantajan periaatteiden mukaisesti tavoitteena on löytää muutoksen kohteena oleville henkilöille työpaikka joko puolustusvoimista tai muun työnantajan palveluksesta. Vuoden 2013 kuluessa sadoille muutoksen kohteena oleville löydettiin selviytymispolku joko puolustusvoimien tai toisen työnantajan palveluksesta, ylivahvuudesta tai irtisanoutumiskorvauksen kautta. Vuoden 2013 lopussa irtisanomisuhanalaisia oli 358. Selviytymispolkuja etsitään edelleen vuoden 2014 aikana.

Tarkasteluvuoden työilmapiirikyselyn tuloksista on nähtävissä, että työilmapiirin vahvuudet eli pienryhmien vahva me-henki (4,2) sekä tyytyväisyys omiin työtehtäviin (4,2) ja lähiesimiesten toimintaan (4,0) kantavat puolustusvoimauudistuksen keskeisiksi. Myöskään henkilöstön jaksamisesta ei kyselyn tulosten perusteella ollut nähtävissä heikentymistä. Jaksamista seurataan edelleen uudistuksen aikana erityisen tarkasti.

Toimintavuoden aikana julkaistiin työkyvyn tukiohjelma. Työkyvyn tukitoimenpiteiden tarkoitus on helpottaa niin esimiehiä kuin työntekijöitä tunnistamaan työkyvyn heikkenemistä ennakoivat merkit mahdollisimman varhain, jotta merkittävät työkykyongelmat voidaan estää. Ensiarvoisen tärkeää on, että esimiehen johdolla huolehditaan työyhteisön toimivuudesta. Esimies huolehtii työkuormituksen tasaisesta jakautumisesta työyhteisössä ja työtehtävien priorisoinnista.

Vuosi 2014 tuo mukanaan tarkasteluvuotta vielä suuremmat organisaatiomuutokset. Henkilöstön vähentämisen lisäksi suuri joukko ihmisiä vaihtaa palveluspaikkakuntaa. Esimiehet ja muutoksen tukihenkilöt ovat edelleen avainasemassa toteuttamassa käytännössä hyvän työnantajan periaatteita. Muutoskoordinaattorien tekemä ansiokas työ on tukenut henkilöstön jaksamista. Meidän kaikkien on tärkeää kantaa vastuuta oman jaksamisen lisäksi myös työtovereiden jaksamisesta.

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 yhteistoiminta-alueissa. Henkilöstötilinpäätös on osa henkilöstövoimavarojen johtamista ja se antaa perusteita muun muassa henkilöstöstrategian tuottamiseen ja sen toteutumisen seurantaan.

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 analyysia.

Henkilöstötilannekuvan seuranta on korostunut entisestään uudistuksen toimeenpanon aikana. Tilannekuvan perustan muodostavat oikein ja oikea-aikaisesti ylläpidetyt osaamis- ja henkilötiedot. Hallintoyksiköitä on kannustettu henkilöstötilannekuvan seurantaan myös siitä näkökulmasta, että tietojen seuraaminen ja analysointi tuovat näkyväksi myös mahdolliset puutteet henkilötietojärjestelmän perustiedoissa. Tarkasteluvuoden aikana jatkettiin toimintamallien ja ohjeiden edelleen kehittämistä ja täydennyskoulutusta, jotta perustiedot saataisiin virheettömälle tasolle.

Koko puolustusvoimien henkilöstöstä voidaan tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä, mutta yksiköiden väliset erot voivat olla suuria. Siksi henkilöstötietojen hyödyntäminen johtamisen apuvälineenä korostuu työyksikötasolla, 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 kehittämällä, 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 myös puolustusvoimaudistuksen aikana 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 organisaatorakenteita, prosesseja ja tietojärjestelmiä.

Henkilöstöjohtamisen 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.

Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennus perustuu syväjohtamisen valmennusohjelmaan. Valmennusohjelman tavoitteena on kehittää henkilöstön esimies- ja vuorovaikutustaitoja normaali- ja poikkeusoloissa. Valmennuksessa luodaan valmiuksia oman käyttäytymisen kriittiseen arviointiin sekä kannustetaan oman käyttäytymisen ja toiminnan suunnitelmalliseen kehittämiseen.

Syväjohtamisen valmennusohjelmalla rakennetaan yhteistä arvopohjaa, jossa korostuu onnistunut tavoitteellinen vuorovaikutus. Puolustusvoimissa on tärkeää, että henkilöstön johtamis- ja vuorovaikutustaidoille luodaan perusta palkatun henkilöstön perus- ja jatkokoulutuksessa sekä taitoja ylläpidetään työelämässä.

Tarkasteluvuoden aikana laadittiin esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen tehostamissuunnitelma. Tavoitteena on luoda puolustushaarakohmainen valmennusjärjestelmä vuoden 2014 kuluessa. Puolustushaarojen valmennustiimit tulevat tehostamaan hallintoyksiköissä tapahtuvaa valmennusta ja sen vaikuttavuutta. Suunnitelman mukaisesti esimies- ja vuorovaikutusvalmennusta suunnataan enenevässä määrin kaikille henkilöstöryhmille.

1.2 Puolustusvoimauudistuksen toimeenpano ja hyvän työnantajan periaatteet

Toimintavuoden aikana jatkettiin puolustusvoimauudistuksen toimeenpanoa. 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 ratkaisuisissa pyritään pitkän aikavälin vaikuttavuuteen.

Puolustusvoimissa tulee vuonna 2015 olemaan 12 300 tehtävää, joista sotilastehtäviä on noin 8 000 ja siviilitehtäviä noin 4 300. Uudistuksessa kiinteiden henkilöstömenojen osuus puolustusmenoista saatetaan noin kolmanneksen tasolle.

Puolustusvoimauudistuksen organisaatiomuutokset etenivät tarkasteluvuonna suunnitellusti ja vuoden 2013 lopussa lakkautettiin Pohjois-Karjalan prikaati ja Ilmavoimien teknillinen koulu sekä Suomenlahden meripuolustusalueeseen kuuluva Kotkan rannikkopataljoona. 1.1.2014 toimintansa aloittaneen Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen perustamiseen liittyen myös Puolustusvoimien teknillinen tutkimuslaitos ja Merivoimien tutkimuslaitos lakkautettiin 31.12.2013. Sotilassoittokuntien toiminta organisoitiin tarkasteluvuonna uudelleen 1.1.2014 lukien. Vuoden kuluessa toteutettiin myös muita joukko- ja perusyksikkötasoisten organisaatioiden muutoksia.

Henkilöstösuunnitteluun vaikuttavat lähitulevaisuudessa puolustusvoimauudistuksen lisäksi valtionhallinnon turvallisuusverkkohanke ja toimialariippumattomien tietojärjestelmäpalveluiden hanke. Puolustusministeriössä on myös valmistelussa päätös maavoimien ja merivoimien kunnossapidon järjestelystä.

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa puolustusvoimien tarpeisiin perustuva osaava ja toimintakykyinen henkilöstö sekä saavuttaa vuodelle 2015 asetetut tavoitteet henkilöstövahvuudesta. Puolustusvoimat noudattaa muutostilanteissa hyvän ja vastuullisen työnantajan periaatteita. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoperiaatteet otetaan huomioon puolustusvoimauudistuksen suunnittelun ja toimeenpanon kaikissa vaiheissa. Luonnollista poistumaa hyödynnetään täysimääräisesti.

Esisijainen tavoite on, että muutoksen kohteena olevat henkilöt työllistyvät 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 täytet-

täessä puolustusvoimien 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 muualle valtionhallintoon, henkilön siirtäminen määräajaksi toisen työnantajan palvelukseen, työllistymisen tukeminen myöntämällä virkavapaata tai työstä vapautusta puolustusvoimien palveluksesta, henkilön osaamisen kehittämisen tukeminen ja ylivahvuus- tai mentorointiaika.

Toimintavuoden huhtikuussa vahvistettiin henkilöstösuunnitelma jatkotyöskentelyn pohjaksi. Henkilöstösuunnitelman vahvistamisen jälkeen käytiin muutoskeskustelut niiden henkilöiden kanssa, joille ei siinä vaiheessa voitu osoittaa uutta tehtävää. Tällöin määritettiin irtisanomisuhan alainen henkilöstö. Perusteet muutoskeskusteluihin ja tukitoimien yksityiskohtiin on kuvattu muutoksen käsikirjassa.

Tarkasteluvuoden 2013 alussa muutoksen kohteena olevia oli noin 900. Vuoden 2013 kuluessa muutoksen kohteena olevista 160 sijoitettiin puolustusvoimien 2015 kokoonpanoon. Toisen työnantajan palvelukseen puolustusvoimien palkkarahoilla siirtyi 19 ja toiseen valtionhallinnon tehtävään virkasiirtona sijoittui 20 henkilöä. Noin 200:lle valmisteltiin ylivahvuuspäätös ja 87:lle myönnettiin irtisanoutumiskorvaus. Kahdeksan henkilöä jouduttiin irtisanomaan. Vuoden 2013 lopuksi irtisanomisuhanalaisia oli 358.

Jokaisessa hallintoyksikössä toimii 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. Koordinaattoreita on yhteensä noin 180. Yhteistyö organisaation sisällä työterveyshuollon, työsuojeluorganisaation ja luottamusmiesten kesken on ollut tiivistä. Yhteistyömuodot poikkeavat hallintoyksiköittäin jonkin verran, riippuen siitä, millaiset muutokset hallintoyksiköllä on toteutettavana. Tärkeimmät yhteistyökumppanit puolustusvoimien ulkopuolelta ovat olleet Keva, työvoimahallinto, kunnat ja kaupungit.

Esimiehet koulutettiin muutostilanteeseen pääsääntöisesti jo vuoden 2012 aikana ja koulutusta jatkettiin vuonna 2013. Esimiesvalmennuksessa on koulutettu ylintä johtoa ja lähes 250 hallintoyksiköiden esimiestä. Tapahtumien painopiste oli ihmisten kohtaamisen lisäksi tiedollisessa opetuksessa muun muassa erityistuista.

Omaan organisaatioon kuuluvat sosiaalipäälliköt, sosiaalikuraattorit ja sotilasapit lisäävät HR-koordinaattoreiden, esimiesten ja työterveyshuollon lisäksi mahdollisuuksia ihmisten kohtaamiseen. Vaikka sosiaalikuraattorit ja sotilasapit työskentelevät ensisijaisesti asepalvelusta suorittavien tukena, he ovat mahdollisuuksien mukaan tukeneet myös palkattua henkilöstöä.

Uudistus vaikuttaa kaikkiin henkilöstöryhmiin. Henkilöstön vähentämisen lisäksi noin kaksi tuhatta ihmistä vaihtaa palveluspaikkakuntaa uudistuksen aikana. Siirtymistä uudelle paikkakunnalle on pyritty erityistukien lisäksi tukemaan tutustuttamalla työntekijöitä perheineen uusiin palveluspaikkoihin.

1.3 Henkilöstöjohtamista tukevien toimintatapojen ja tietojärjestelmien kehittäminen

Tarkasteluvuoden aikana jatkettiin henkilöstöjärjestelmän kehittämistä. Kehittämisen tavoitteena on painopisteen siirtäminen henkilöstöhallinnosta henkilöstövoimavarojen johtamiseen, jossa korostuu henkilöstön osaaminen ja toimintakyky. Lisäksi vastuu-jakoa 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 ura- ja seuraajasuunnittelu siirrettiin palveluihin kuuluvaksi. Lisäksi jatkettiin toimenpiteitä PVSAP-järjestelmän käytettävyyden parantamiseksi. Hankkeen alkuperäisen suunnitelman mukaisesti tarkasteluvuonna olisi pitänyt siirtää yhteiseen alustaan myös asevelvollisten kokonaisuus. Asevelvollisten saaminen PVSAP-palvelujen piiriin mahdollistaisi kattavan henkilöstöalan tilannekuvan tuottamisen yhdestä järjestelmästä.

Vuoden 2013 palkanmaksuissa ei enää havaittu merkittäviä

virheitä, mutta perus- tai tapahtumatietojen virheellinen käsittely aiheutti yksittäisiä virheitä palkanmaksuissa. Virheelliset tiedot eri osa-alueilla vaikuttavat myös tietojen luotettavaan raportointiin.

Tarkasteluvuoden aikana Pääesikunnan henkilöstöosaston yhteyteen perustettiin Puolustusvoimien palvelukeskuksen runko 1.8.2013. Vuoden aikana kuvattiin palvelutoiminnan prosesseja ja tunnistettiin uusien toimintatapojen vaatimat tietojärjestelmämuutokset. Valmistelut liittyvät vuoden 2015 alussa käynnistyvään Puolustusvoimien palvelukeskuksen yhteisten tukipalveluiden tuottamiseen.

Sähköisten palveluiden onnistunut jalkautuminen eri tasoille on yksi edellytys palvelukeskuksen toiminnan onnistumiselle. Sähköisten palveluiden myötä jokaisella työntekijällä on yhä enemmän velvoitteita ylläpitää tiettyjä omia tietojaan henkilötietojärjestelmässä. Loppukäyttäjiä on pitänyt muistuttaa tietojen ylläpitovelvoitteista uusien toimintamallien käyttöönoton yhteydessä, sillä luotettavan raportoinnin perustana ovat oikein ja oikea-aikaisesti ylläpidetyt henkilötiedot.

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.

Puolustusvoimien henkilöstömäärän ja rakenteen kehittämisessä aikaisemmat tuottavuusohjelmat, käynnissä oleva valtionhallinnon vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma, puolustusvoimien toimeenpanemat sopeuttamishankkeet ja puolustusvoimaudistus muodostavat kokonaisuuden.

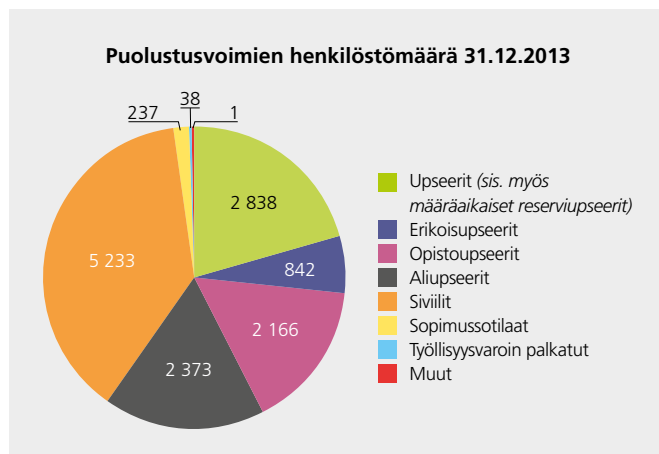
Vuoden 2013 henkilöstösuunnittelussa on korostunut puolustusvoimaudistuksen toimeenpanoon liittyvä hallintoyksiköiden tehtäväkokoonpanojen henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön tukeminen muutoksessa. Vuoden 2013 puolustusvoimaudistuksen henkilöstövähennyksiin sekä henkilöstöjärjestelyihin liittyviä asioita on valmisteltu yhteistoimintaneuvotteluissa henkilöstöjärjestöjen kanssa.

Puolustusvoimien henkilöstömäärä oli vuoden 2013 lopussa 13 728 henkilöä. Raportoitava henkilöstömäärä sisältää palkatun henkilöstön, joka on toiminut kotimaan tehtävissä tai ulkomailla muissa kuin kriisinhallintatehtävissä ja joille on joulukuun 2013 aikana maksettu palkkaa. Henkilöstömäärä sisältää myös sopi-

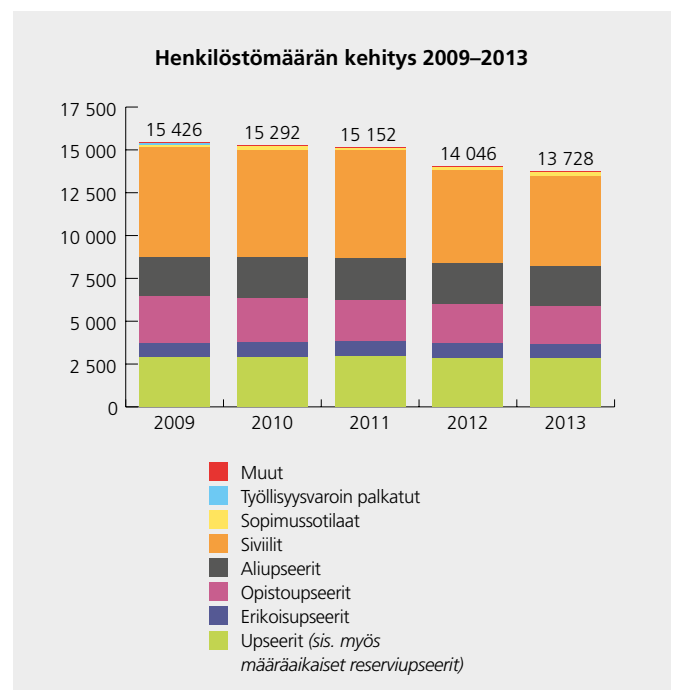
mussoitilaa ja työllisyysvaroin palkatut. Henkilöstömäärä vaihtelee vuoden aikana avoimiin tehtäviin rekrytoimisen ja virkavapauksien myötä. Edellä mainittujen lisäksi puolustusvoimien palkattua henkilöstöä oli kriisinhallintatehtävissä vuoden lopussa 152 henkilöä, joka ei sisälly henkilöstötilinpäätöksessä käsiteltäviin lukuihin.

Suurimmat muutokset henkilöstömäärässä 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 mahdollisuuksien mukaan palkattu aliupseereita. Kouluttajatehtävissä palveli tarkasteluvuonna lähes 500 aliupseeria, mikä on reilu viidennes aliupseerien kokonaismäärästä. Aliupseerien määrä kouluttajatehtävissä tulee kasvamaan.

Aliupseerien rekrytointiin ei ole kahden viimeisen vuoden aikana ollut mahdollisuuksia puolustusvoimaudistuksen toimeenpanon johdosta. Osa tehtävistä on voitu täyttää ja niiltä osin aliupseerien rekrytoinnissa on onnistuttu laadullisesti tarkasteltuna hyvin. Henkilöstömäärän kehitys henkilöstöryhmittäin on kuvattu kuviossa 2.1.2.



Kuvio 2.1.1 Henkilöstömäärä vuonna 2013 (kpl)



Kuvio 2.1.2 Henkilöstömäärän kehitys 2009–2013 (kpl)

Henkilöstömäärä on vähentynyt suunnitellusti kohti puolustusvoimauudistuksen tavoitetta. Henkilöstömäärän lasku johtuu pääosin puolustusvoimauudistuksen johdosta muutoksen kohteeksi joutuneelle henkilöstölle tarjotuista selviämispoluista sekä henkilöstön omaehtoisista irtisanoutumisista ja vaihtuvuudesta. Kaikkia virkoja ei ole kyetty täyttämään suunnitellusti ja osa viroista on katsottu tarkoituksenmukaisemmaksi jättää täyttämättä.

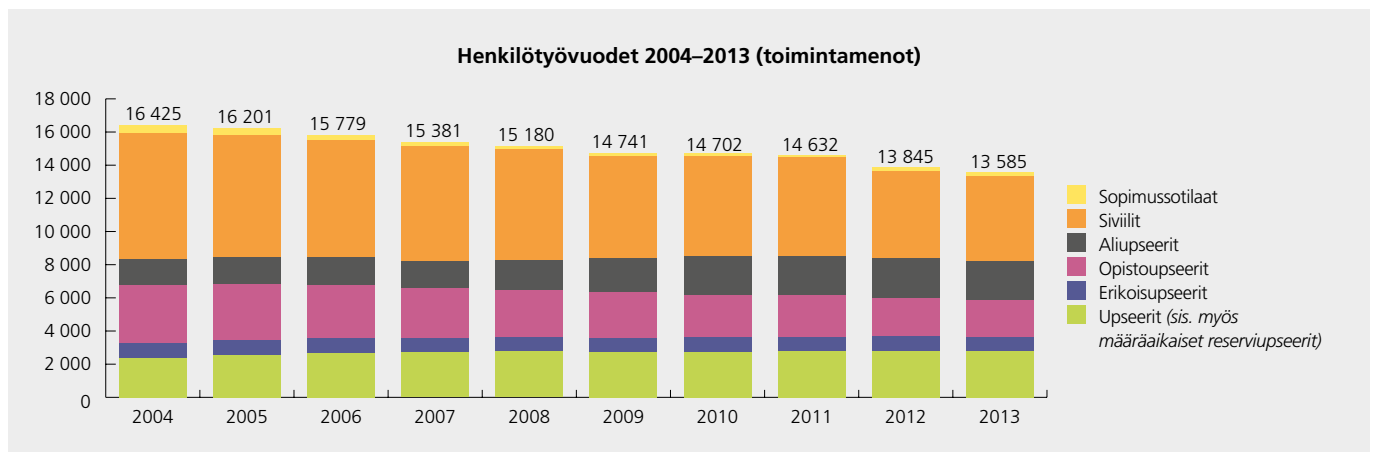
Henkilöstömäärän lasku näkyy myös toimintamenoilta maksettujen henkilötyövuosien kehittämisessä, joita kertyi tarkasteluvuonna yhteensä 13 585. Laskua edellisvuoteen oli 260 henkilötyövuotta.

Kuviossa 2.1.3 näkyy puolustusvoimien eri henkilöstöryhmien henkilötyövuosien kehitys vuosina 2004–2013. 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 vähennysveloitteiden seuranta ovat alkaneet kyseisestä vuodesta.

Toimintamenojen henkilötyövuosien lasku kohdistui tarkasteluvuonna pääosin siviilihenkilöstöön. Myöskään eläkkeelle jääneiden opistoupseerien tilalle ei ole puolustusvoimauudistuksen ennakoivista henkilöstötoimista johtuen kohdennettu aliupseerien virkoja samassa määrin kuin aikaisempina vuosina. Kouluttajatehtävien vajetta on kuitenkin pystytty paikkaamaan sopimusosastilaiden henkilötyövuosimäärää lisäämällä. Vuonna 2013 koulutusjoukkuetta

kohden oli keskimäärin 2,4 kouluttajaa. Puolustusvoimauudistuksen tavoitteena on, että kouluttajia olisi vuonna 2015 keskimäärin 2,5.

Toimintamenoista maksettujen henkilötyövuosien lisäksi puolustusvoimien tuottavuusohjelman seurannassa tulee huomioida myös muita henkilötyövuosierä, joita vuonna 2013 kertyi 37 henkilötyövuotta. Työllisyysvaroin palkattujen osalta kertyi 28 henkilötyövuotta ja Millog Oy:n suoja-aikana eläköityvien henkilötyövuosia kaksi 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. Myöskään lahjoitusvaroilla palkattujen henkilötyövuodet (7) eivät näy kuviossa 2.1.3.



Kuvio 2.1.3 Toimintamenoista maksettujen henkilötyövuosien määrä 2004–2013 (htv)

2.2 Henkilöstön sukupuoli- ja ikärakenteen kehittyminen

Henkilöstö sukupuolen mukaan

Puolustusvoimien palveluksessa olevasta henkilöstöstä 80,5 % oli miehiä ja 19,5 % naisia. Kuten taulukosta 2.2.1 käy ilmi, naisten määrä on laskenut viimeisten viiden vuoden aikana alle viidennekseen. Siviilihenkilöstön kokonaismäärän lasku ja siihen liittyvä eläkepoistuma ovat vaikuttaneet naisten määrän laskuun.

Naisten lukumäärä ja osuus

Vuosi	Naisten lukumäärä	%-osuus hlöistä
2013	2 682	19,5
2012	2 758	19,6
2011	3 506	23,1
2010	3 498	23,3
2009	3 575	23,6

Taulukko 2.2.1 Naisten osuus henkilöstöstä vuosina 2009–2013

Naisia oli edellisvuosien tapaan eniten siviilitehtävissä, joissa heidän osuutensa oli 45,7 %. Aliupseereista naisia oli 7,2 %. Naisten osuus myös aliupseeristosta on viiden 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 sotilaa tehtäviin edellytettävää fyysistä suorituskkyä (vähintään 2 600 metrin tulosta 12 minuutin juoksutestissä).

Taulukossa 2.2.2 näkyy suurimpien henkilöstöryhmien osalta naisten lukumäärä ja osuus kyseisestä henkilöstöryhmästä viimeisen viiden vuoden aikana. Kuten muissakin henkilöstömääriä koskeissa luvuissa, taulukossa näkyy niiden naisten määrä, jotka palvelevat muissa kuin kriisinhallintatehtävissä, ja jotka eivät ole olleet palkattomalla virkavapaalla kyseisen vuoden lopussa.

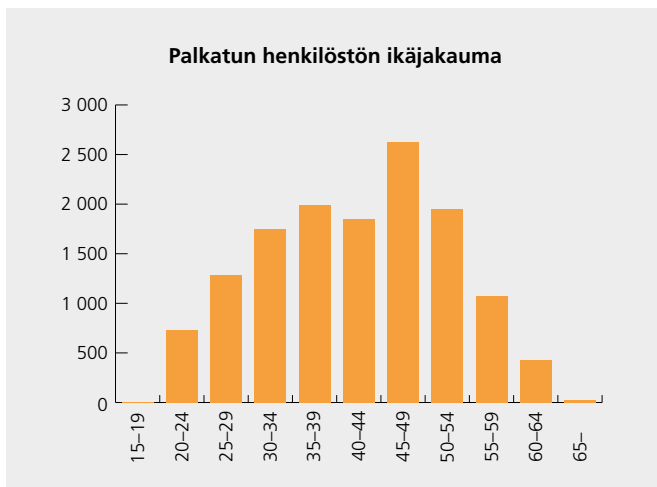
Vuonna 1999 valmistuivat ensimmäiset naisopistoupseerit, joita työskenteli 11 henkilöä vuonna 2013. Vuotta myöhemmin valmistuivat ensimmäiset naisupseerit, joita oli tarkasteluvuonna 63 henkilöä (luku sisältää sotatieteiden maisterit ja kandidaatit sekä määräaikaiset reserviupseerit). Erikoisupseereista naisia oli 12.

Henkilöstön ikärakenne

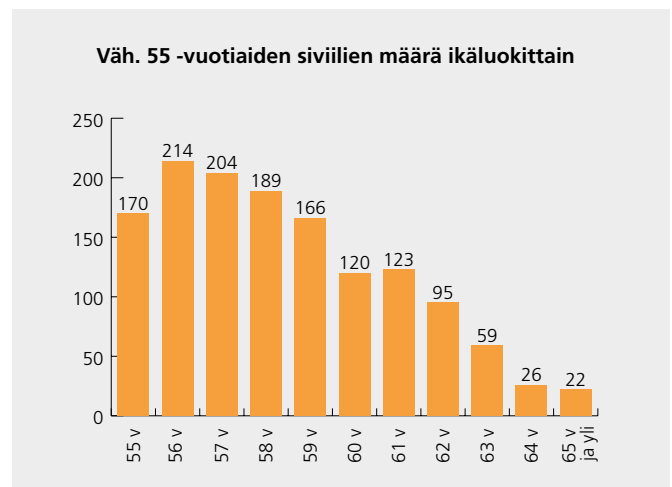
Puolustusvoimien henkilöstön keski-ikä oli 41,7 vuotta vuonna 2013. Suurin yksittäinen ikäryhmä oli 45–49-vuotiaat, joita oli 2625 henkilöä (19,1 %). Yli 45-vuotiaita oli henkilöstöstä 6103 (44,5 %), ja osuus kasvaa vähitellen. Kuviossa 2.2.1 näkyy koko henkilöstön ikäjakauma.

Vuosi	Siviilit	Aliupseerit	Upseerit (sis. myös määrä- aikaiset siviiliupseerit)	Erikoisupseerit	Opistoupseerit
2013	2 393 (45,7 %)	171 (7,2 %)	63 (2,2 %)	12 (1,4 %)	11 (0,5 %)
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 %)

Taulukko 2.2.1 Naisten lukumäärä ja osuus henkilöstöryhmästä vuosina 2009–2013



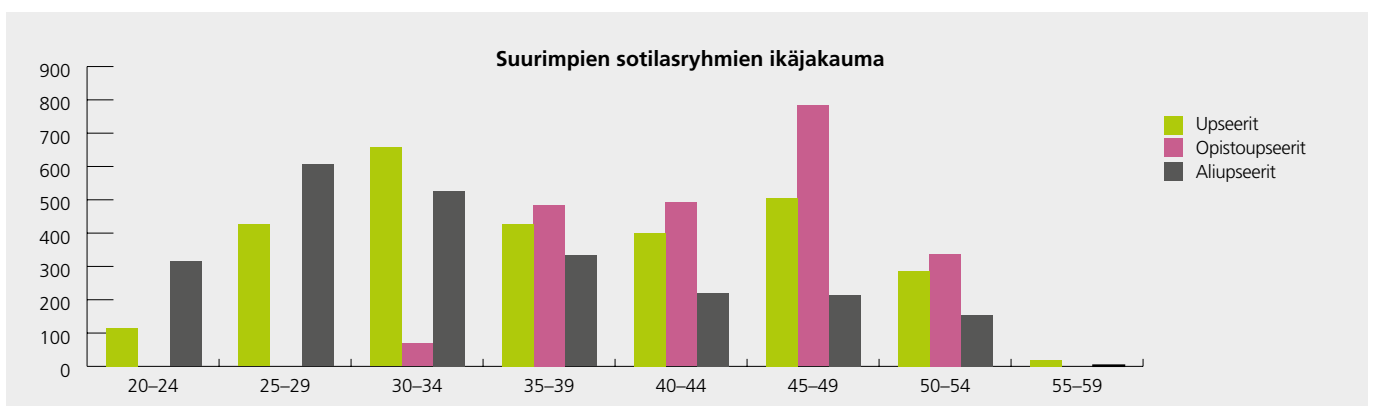
Kuvio 2.2.1 Palkatun henkilöstön ikäjakauma (kpl)



Kuvio 2.2.2 Vähintään 55-vuotiaiden siviilien määrät (kpl)

Eri henkilöstöryhmien ikäjakauma vaihtelee erittäin paljon. Siviilit ovat keski-ikältään vanhin henkilöstöryhmä (46,9 vuotta). Valtionhallinnon henkilöstön keski-ikä oli 46,1. Kuviossa 2.2.2 on kuvattu vähintään 55-vuotiaiden siviilien määrät kussakin ikäluokassa. Yhteensä vähintään 55-vuotiaita siviilejä oli vuoden lopussa 1 388 henkilöä. Siviilien eläkepoistuma on ollut aiemmin helpommin ennakoitavissa. Nykyisten säännösten puitteissa eläkepoistuman arvioiminen on vaikeampaa, sillä pääosin siviilihenkilöstön eläköitymisikä vaihtelee 63–68 ikävuoden välillä.

Koska myös sotilaiden osalta eri henkilöstöryhmien ikärakenne vaihtelee, on kuviossa 2.2.3 esitetty suurimpien sotilashenkilöstöryhmien ikäjakauma. Aliupseerien ikäjakauma painottuu nuorempiin ikäluokkiin. Heidän keski-ikänsä oli 33,7 vuotta. Koulutusjärjestelmän muutoksista johtuen nuorten opistoupseerien määrä vähenee koko ajan ja heidän keski-ikänsä (44 vuotta) nousee. Nuorimpaan ikäryhmään (20–24-vuotiaat) kuuluvat upseerit ovat pääosin määräaikaista nuorempia upseereja. Upseerien keski-ikä vuonna 2013 oli 37,9 vuotta. Koska kuviossa esitetään suurimpien sotilasryhmien ikäjakauma, siitä puuttuvat erikoisupseerit, joiden keski-ikä oli tarkasteluvuonna 45,3 vuotta.



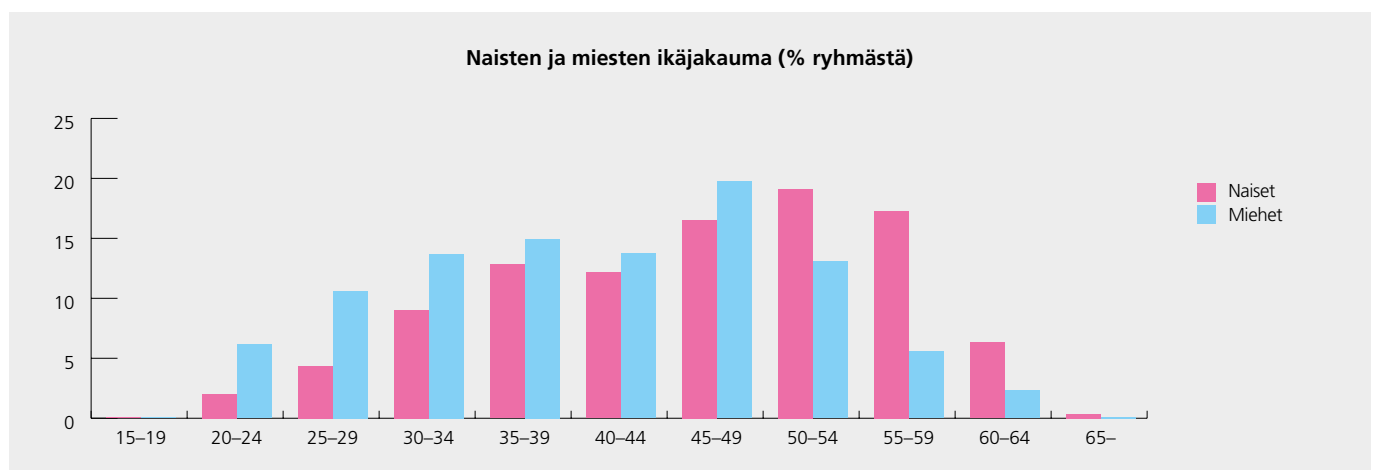
Kuvio 2.2.3 Suurimpien sotilasryhmien määrät eri ikäryhmissä (kpl)

Sotilaiden ikärakenne poikkeaa siviilien ikärakenteesta sotilaseläkejärjestelmästä johtuen. Sotilastehtävissä on poikkeusolojen suorituskykyvaatimuksista johtuen siviilitehtävistä poikkeavat vaatimukset ikärakenteen osalta. Sotilashenkilöstö myös aloittaa palvelukseen nuorena, heti ammattiin valmistumisen jälkeen. Lisäksi uuden aliupseeriston rekrytointi viime vuosina on vaikuttanut nuorten sotilaiden määrään.

Sotilaiden keski-ikä oli 38,5 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 eläkkeen tavoitetason saavuttaminen edellyttää 30 vuoden palvelusta ja 55-vuoden ikää.

Ikärakenne sukupuolen mukaan

Naisten keski-ikä (46,1 vuotta) oli selvästi miesten keski-ikää (40,7 vuotta) korkeampi. Naisista yli 45-vuotiaita oli 1 595 (59,5 %). Miehillä vastaava henkilömäärä oli 4 506 (40,8 %). Kuviossa 2.2.4 on naisten ja miesten ikärakenteen jakauma. Naisilla ikärakenteen painopiste oli vanhemmissa ikäryhmissä.



Kuvio 2.2.4 Ikärakenne sukupuolen mukaan (%-osuus)

3 Henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen

3.1 Ulkoisen työnantajakuvan kehittyminen

Puolustusvoimauudistuksen toimeenpano edellyttää tehtävien vähentämistä. Kaiken kaikkiaan vähennystarve on 2 100 tehtävän vähentäminen 31.3.2012 henkilöstötilanteesta vuoteen 2015 mennessä. Samalla henkilöstörakenne muuttuu ja esimerkiksi asiantuntijatehtävien suhteellinen osuus kasvaa. Huolimatta vähennystarpeesta puolustusvoimiin on rekrytoitava osaavaa henkilökuntaa muutoksen aikana ja sen jälkeen. Puolustusvoimat toimii hyvän työnantajan periaatteiden mukaisesti. Puolustusvoimien työnantajakuva pyritään jatkossakin ylläpitämään yleisesti arvostettuna. Merkittävä osa tätä on vähennettävän henkilöstön työllistymisen tukeminen sekä muu muutoksen tuki.

Ulkoisessa työnantajakuvakampanjoinnissa keskityttiin tarkasteluvuonna kriisinhallintaoperaatioihin ja varusmiespalvelukseen tuleviin nuoriin. Tarkasteluvuoden keväällä toteutettiin YK:n kriisinhallintaoperaatioiden rekrytointikampanja. Kampanjan tavoitteena oli kasvattaa kriisinhallintatehtäviin hakeutuneiden määrää 2 200:aan, joista naisia olisi 100. Samalla vahvistettiin puolustusvoimien houkuttelevaa työnantajamainetta. Kampanjan kohderyhmänä oli 20–40-vuotiaat varusmiespalveluksesta hyvin suoriutuneet henkilöt. Erityisenä kohderyhmänä olivat kymmenen viime vuoden aikana naisten vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneet henkilöt.

Syksyllä toteutettiin ”Enemmän irti intistä” -kampanja. Kampanjan tavoitteena oli tuoda esille puolustusvoimien erikoisjoukkoja ja erityistehtäviä ja kasvattaa niihin hakeutuneiden määrää. Kampanjan kohderyhmänä olivat ensisijaisesti 15–20-vuotiaat nuoret miehet.

Työnantajakuvakampanjoinnissa keskityttiin perinteisen medianäkyvyyden lisäksi myös messunäkyvyyteen, jossa henkilökohtainen kontakti takasi paremman keinon viestittää tulevista

muutoksista ja siitä, että puolustusvoimat tarvitsee myös jatkossa osaavia työntekijöitä. Tarkasteluvuoden aikana puolustushaarojen ja hallintoyksiköiden kanssa tehtävää rekrytointityötä tiivistettiin.

Valtion yhteisen sähköisen HELI-rekrytointijärjestelmän ja sen Valtiolle.fi-sivuston käyttö on vakiintunut osaksi puolustusvoimien rekrytointiprosessia. Lähtökohtaisesti kaikki puolustusvoimien avoimet virat ja työsuhteiset tehtävät ilmoitetaan haettavaksi HELI-rekrytointijärjestelmässä. Poikkeuksen tästä muodostavat upseerin ja opistoupseerin tehtävät. Kukin avoin tehtävä ilmoitetaan ennen avointa hakumenettelyä HELI:n 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.

Työnantajakuvan kehittymistä ja puolustusvoimien kilpailukykyä työnantajana seurataan muun muassa erilaisten opiskelija- ja nuorisotutkimusten avulla. Puolustusvoimat on edelleen suosittu työnantaja ja on korkeakoulutettujen ammattilaisten ja korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa 30 suosituimman työnantajan joukossa. Eri nuorisotutkimuksista on palautteena, 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 tarkasteluvuonna hyvin. Rekrytoinnissa kehitettiin sisältöjä sekä markkinointimateriaaleja ja -menetelmiä. Tarkasteluvuoden hakijamäärä oli viiden vuoden tarkastelujakson korkeimmalla tasolla.

	2009	2010	2011	2012	2013
Avoimet tehtävät	* 1 005	843	814	747	1 269
Hakemukset	25 256	19 009	14 390	8 898	14 875
Hakijamäärä/tehtävä (ka)	25	23	18	12	12

* Puolustusvoimat otti HELI-rekrytointijärjestelmän käyttöön 1.4.2009

Taulukko 3.1.1 Hakemukset HELI-rekrytointijärjestelmässä

	2009	2010	2011	2012	2013
Kadettikouluun hakeneet (lkm)	534	558	608	549	662
Pääsykokeissa kadettikouluun hyväksytyt	148	170	157	159	160
Hyväksymisprosentti	28	30	26	29	24

Taulukko 3.1.2: Maanpuolustuskorkeakouluun sotatieteiden maisterin tutkintoon hakeneet

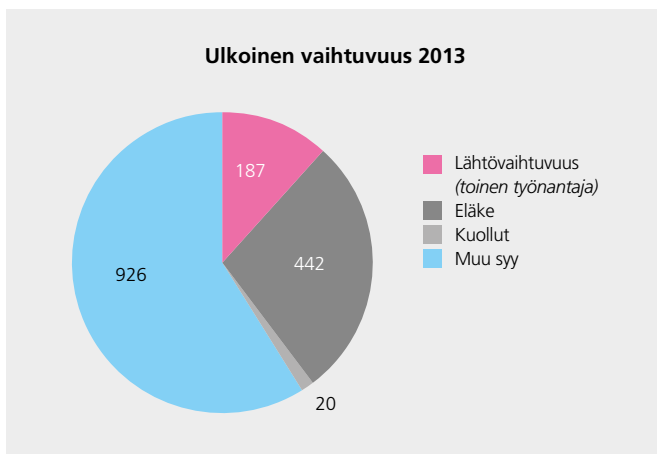
Aliupseeriksi rekrytoitavien määrää vähennettiin suunnitelmallisesti puolustusvoimauudistukseen liittyen. Toisaalta sopimusotilaiden määrää on pystytty lisäämään. Sopimusotilaiden määrän lisäämisellä on voitu täydentää asevelvollisten koulutusta ja edistää rekrytointia aliupseerin ja upseerin tehtäviin.

3.2 Ulkoinen vaihtuvuus

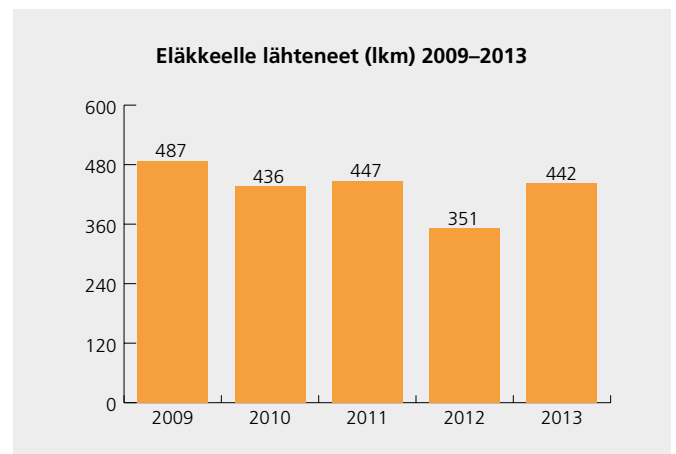
Ulkoinen vaihtuvuus sisältää lähtövaihtuvuuden toisen työnantajan palvelukseen, eläköitymisen, kuolleiden määrän sekä muut syyt. Muihin syihin sisältyvät muun muassa määräaikaisten päättyminen ja irtisanomiset. Käsitteet ja tietosisältö ulkoisen vaihtuvuuden raportoinnissa muuttuivat uuteen henkilötietojärjestelmään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

Vuoden 2013 ulkoisesta vaihtuvuudesta merkittävin osuus oli muita syitä. Näistä 926 tapauksesta 654 tapausta liittyi määräaikaisten päätymiseen. Vuodesta 2011 lähtien ulkoisen vaihtuvuuden lukuihin ovat sisältyneet myös sopimusotilaiden, työllisyysvaroin palkattujen ja harjoittelijoiden tiedot ja vuoden 2013 osalta näistä kertyi 346 määräaikaisten päätymistä. Siviilien osalta määräaikaisten päätymistä päättyi 274. Loput 34 määräaikaisten päätymistä koskivat pääsääntöisesti aliupseereita.

Kuviossa 3.2.2 on eläkkeelle lähteneiden lukumäärät viiden vuoden aikana. Vuonna 2012 opistoupseerien eläköityminen oli aiemmista eläkejärjestelmän uudistuksista johtuen vähäistä, mistä johtuen vuoden 2012 luvut ovat muita vuosia alhaisemmat. Vuonna 2013 opistoupseerien eläköityminen nousi samalle tasolle kuin vuosina 2009–2011. Koko henkilöstöstä eläkkeelle jäi yhteensä 442 henkilöä.



Kuvio 3.2.1 Ulkoinen vaihtuvuus vuonna 2013



Kuvio 3.2.2 Eläköityminen vuosina 2009–2013 (kpl)

Vuonna 2013 opistouseereja lähti eniten eläkkeelle suhteessa henkilöstöryhmän kokoon. Aliupseereita jäi puolestaan vähiten eläkkeelle. Eläkkeelle lähteneiden määrät ja osuudet henkilöstöryhmästä on esitetty taulukossa 3.2.1.

Sotilashenkilöstön eläkkeelle siirtyminen tapahtuu myös lähitulevaisuudessa aikaisempaa myöhemmin johtuen tehdyistä eläkeratkaisuista, joita ovat portaittainen eläkeiän nouseminen ja elin-aikakertoimen käyttöönotto. Myöhentynyt eläkkeelle siirtyminen vähentää johtajareserviä sekä hidastaa jonkin verran sotilaiden tehtäväkiertoa ja uralla vaativimpiin tehtäviin etenemistä.

Eläkepoistuma helpottaa puolustusvoimauudistuksen toteutusta. Uudistuksen aikana eläköitymisen vaikutuksia on lisätty ylivaivamenettelyllä ja henkilöiden määräämisellä mentorointitehtävään, kun eläkeoikeuden tai pakollisen eroamisien saavuttamiseen on alle vuosi siitä, kun oma tehtävä olisi päättynyt. Henkilötyövuosien vähentäminen eläköitymisen avulla ei ole kuitenkaan suoraviivaista, sillä kaikkia eläköitymisen kautta avautuvia työpaikkoja ei 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.

Puolustusvoimauudistuksen valmistelun ja toimeenpanon aikana lähtökyselyn tuloksia on tarkasteltu noin puolen vuoden välein vuoden 2012 alusta lähtien. Vuoden 2012 alusta lähtien yleisemmäksi lähtösyiksi on noussut yksikön lakkautus, sen uhka

tai muu työpaikan epävarmuus. Uusien haasteiden hakeminen on toiseksi yleisin syy.

Pääosa lähtökyselyn vastaajista on ollut myös puolustusvoimauudistuksen aikana edelleen tyytyväisiä työhönsä, kuten työnsä sisältöön ja siihen liittyviin järjestelyihin, esimiehensä ammattitaitoon, esimieheltä saamaansa kiitokseen, tukeen ja kannustukseen sekä annettuun koulutukseen. Myöskään jaksamista koskevissa kysymyksissä ei ole ollut nähtävissä muutoksia aikaan ennen uudistuksen valmistelua.

Lähtökyselyyn vastaajat voivat kirjoittaa kyselyn loppuun vapaita kommentteja. Vuodesta 2012 lähtien avovastauksissa on esiintynyt kommentteja puolustusvoimauudistuksesta. Avovastauksissa korostuvat kaiken kaikkiaan negatiivisävyiset kommentit, sillä avovastauksissa on pyydetty nostamaan esiin myös negatiiviset asiat. Näitä ovat muun muassa töiden organisointi, vuorovaikutustoiminta sekä tietojärjestelmät ja niiden jatkuva uusiminen. Niissä avovastauksissa, joissa tuotiin esiin positiivisia puolia, korostuivat työyksikön hyvä ilmapiiri ja mielenkiintoiset tehtävät maanpuolustuksen parissa.

Vuosi	Upseerit	Erikoisupseerit	Opistouseerit	Aliupseerit	Siviilit
2013	64 (2,3 %)	21 (2,5 %)	161 (7,0 %)	39 (1,6 %)	157 (2,9 %)
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 %)

Taulukko 3.2.1 Eläkkeelle lähteneiden määrä ja osuus henkilöstöryhmästä vuosina 2009–2013

4 Henkilöstön osaaminen

4.1 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen johtamisella ohjataan puolustusvoimien organisaation ja henkilöstön osaamista ja oppimista toiminnan tavoitteiden mukaisesti. Puolustusjärjestelmän suorituskyvyn kannalta on tärkeää, että osaamisvaatimukset ja yksilöiden osaamiset kytetään yhdistämään haluttujen päämäärien saavuttamiseksi.

Koulutuksella rakennetaan henkilöstön osaamista ja toimintakykyä. Oppimisympäristöjä ja toimintamalleja kehitetään jatkuvasti siten, että ne mahdollistavat motivoivan ja nousujohtoisen koulutuksen järjestämisen henkilökunnalle, asevelvollisille ja vapaaehtoiseen maanpuolustuskoulutukseen osallistuville. Oppimisympäristöjen ja järjestelmien kehittämisessä on otettu huomioon oppimisen laadun ja vaikuttavuuden arviointi.

Puolustusvoimat tarjoaa palkatulle henkilöstölle perus-, jatko- ja täydennyskoulutusta. 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 kehittämisellä vastataan toimintaympäristön ja organisaation muutokseen. Osaamista kehitetään rekrytoinnilla, perus- ja jatkokoulutuksella sekä eri työssä oppimisen ja tehtävissä harjaantumisen keinoin. Osaamisen kehittämiseen liittyy myös palvelu kansainvälisissä tehtävissä ja kriisinhallintatehtävissä.

4.2 Palkatun henkilöstön koulutuksen toteutus ja koulutusrakenteen kehittyminen

Henkilöstön osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat ensisijaisesti poikkeusolojen vaatimukset. Puolustusvoimauudistuksessa henkilöstö- ja tehtävarakenteen kehittämisellä turvataan kriittisen osaamisen säilyminen ja henkilöstövoimavarojen kohdentaminen poikkeusolojen suorituskyvyn kannalta keskeisiin toimintoihin.

Puolustusvoimien koulutuskulttuuria kehitetään muun muassa varusmies-, reserviläis- ja kouluttajakyselyiden tulosten avulla. Vuonna 2013 toteutettiin kouluttajakysely, johon vastasi 874 perusyksikössä työskentelevää kouluttajaa.

Vuoden 2013 palkatun henkilöstön koulutus toteutettiin suunnitelman mukaisesti ja koulutustavoitteet saavutettiin.

Peruskoulutus

Tunnusluku	2009	2010	2011	2012	2013
Valmistuneet sotatieteiden kandidaatit	115	118	119	122	140
Valmistuneet sotatieteiden maisterit	111	0	77	0	83

Taulukko 4.2.1 Perustutkinnon suoritusmäärät

Taulukossa 4.2.1 on valmistuneiden määrät perustutkinto-opetuksen osalta. Luvuissa ovat mukana rajavartiolaitoksen upseerit (17 sotatieteiden kandidaattia ja 8 sotatieteiden maisteria). Upseerin perustutkinnot suoritetaan kahdessa vaiheessa siten, että kandidaatin ja maisterin tutkintojen välissä on neljän vuoden pituinen työssä harjaantumisasike. Sotatieteiden kandidaatin tutkinto yhdessä sotilasammattillisten opintojen kanssa antavat kelpoisuuden nuoremman upseerin määräraikaiseen virkaan. Työssä harjaantuminen sekä sotatieteiden maisterin tutkinto ja sen rinnalla suoritettavat sotilasammattilliset opinnot antavat kelpoisuuden upseerin vakituisen virkaan. Vuonna 2006 toimeenpannusta tutkintorakenneuudistuksesta johtuen maisteriopinnot ovat alkaneet joka toinen vuosi.

Jatko- ja täydennyskoulutus

Tunnusluku	2009	2010	2011	2012	2013
Valmistuneet esipuseerit	76	94	83	101	84
Valmistuneet yleisesikuntaupseerit	49	0	66	0	74

Taulukko 4.2.2 Jatkotutkinnon ja täydennyskoulutuksen suoritusmäärät

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

Tarkasteluvuonna hyväksyttiin yleisesikuntaupseerin tutkinnon uudistettu opetussuunnitelma vuodelle 2015. 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.

Tarkasteluvuoden aikana käynnistettiin myös aliupseerikoulutuksen normityö, jossa kuvataan aliupseeriston osaamisen kehittämisen periaatteet. Aliupseerien osaamista kehitetään sotilasammattillisella täydennyskoulutuksella, perehdyttämisellä, ohjatulla työssä oppimisella ja suunnitelmallisella tehtävissä harjaantumisella sekä tehtäväkierrolla. Osaaminen osoitetaan käytännön näytöillä kurseilla ja palveluksen aikana.

Aliupseerien koulutus vastaa puolustusvoimien yhteisiä sekä puolustushaarojen ja toimialojen erityisvaatimuksia. Koulutuksen laatu varmistetaan säännöllisillä ja systemaattisilla arvioinneilla sekä jakamalla alan parhaita käytäntöjä. Koulutuksen lähtökohtana on jatkuvan oppimisen periaate, eli aliupseeriston osaamista kehitetään koko palveluksen aikana perus-, yleis- ja mestariopintojen sekä perehdyttämisen ja työssä oppimisen avulla.

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

Kehityskeskustelussa esimiehen ja alaisen tulee tunnistaa vuoden aikana syntynyt osaaminen ja mahdollinen osaamistarve myös suunniteltuun tulevaan tehtävään. Kehityskeskustelussa sovitaan ja kirjataan tunnustettu osaaminen, tarvittava osaamisen kehittäminen ja työssä oppimisen tavoitteet seuraavalle kaudelle. Tavoitteita tarkennetaan erillisissä suunnitelmissa. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan kehityskeskusteluissa.

5 Henkilöstön toimintakyky

5.1 Fyysisen työkyvyn ja kenttäkelpoisuuden edistäminen ja seuranta

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

Edellä esitetyillä perusteilla sotilaiden kenttäkelpoisuuden ja 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 työterveyshuollolla. Siviilihenkilöstö voi osallistua seurantajärjestelmän kuntotesteihin vapaaehtoisuuteen perustuen.

Sotilashenkilöstön 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.

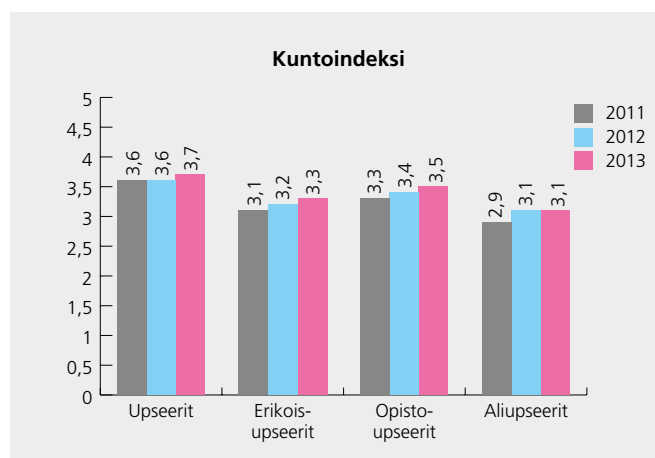
Sotilashenkilöstön kenttäkelpoisuutta arvioidaan kuntotestien lisäksi rynnäkökivääri- ja pistooliammunnoilla sekä marssi- ja suunnistussuorituksilla. Kenttäkelpoisuus- ja kuntoindeksit ilmaistaan kuusiportaisella (0–5) asteikolla. Kenttäkelpoisuus ja fyysinen kunto otetaan huomioon määrättäessä sotilashenkilöä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

Puolustusvoimien eri sotilashenkilöstöryhmien kuntoindeksit on esitetty kuviossa 5.1.1. Ammatillisotilaiden kuntoindeksi (3,4) säilyi keskimäärin edellisvuoden tasolla.

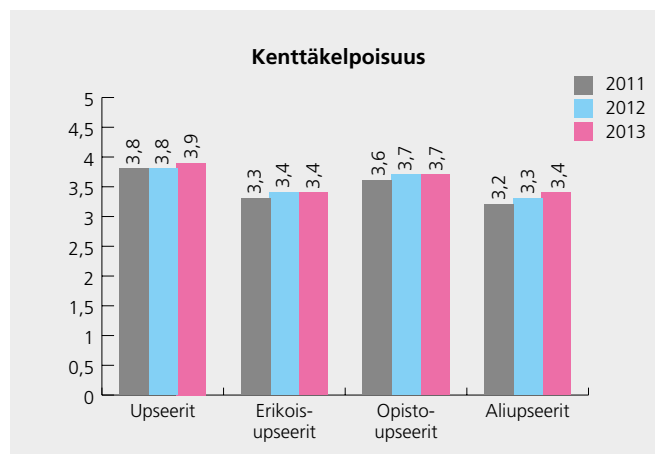
Siviilien kuntoindeksin keskiarvo oli tarkasteluvuonna 3,5. Siviilihenkilöstön testien viitearvoluokittelut poikkeavat sotilashenkilöstön viitearvoluokittelusta, minkä vuoksi vertailua ei voi tehdä kyseisten henkilöstöryhmien välillä. Lisäksi on muistettava, että kaikki siviilit eivät suorita testejä.

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

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



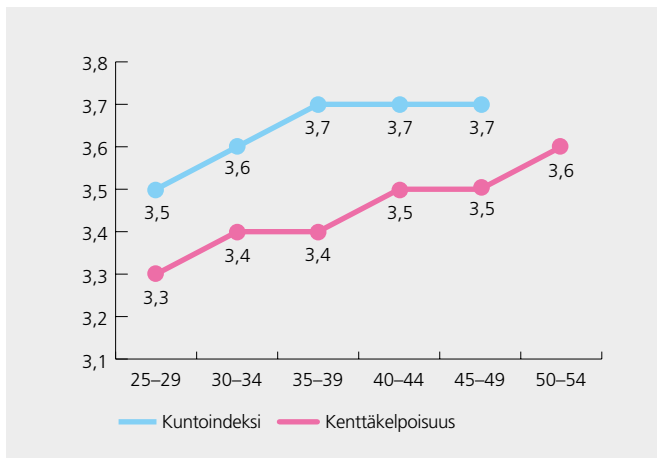
Kuvio 5.1.1 Kuntoindeksi henkilöstöryhmittäin vuosina 2011–2013.



Kuvio 5.1.2 Kenttäkelpoisuusindeksi sotilashenkilöstöryhmittäin vuosina 2011–2013.

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.

Työntekijällä on mahdollisuus kuntotestit suorittamaan 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.



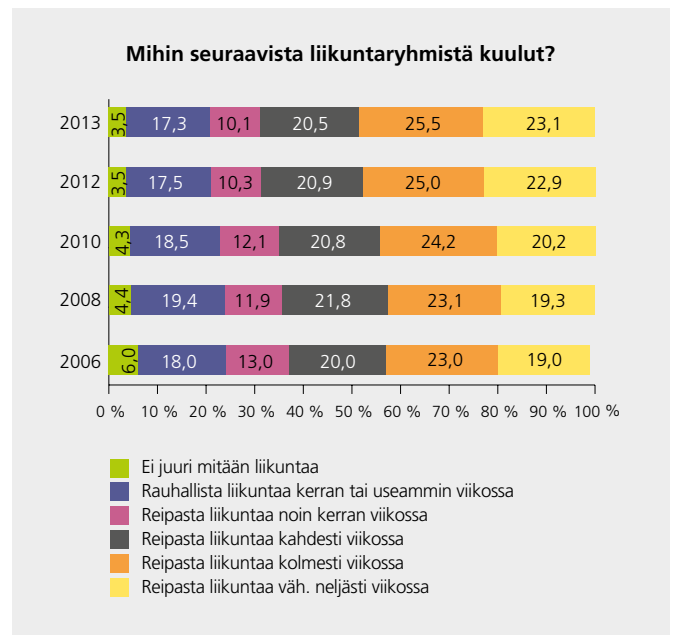
Kuvio 5.1.3 Kunto- ja kenttäkelpoisuusindeksit ikäluokittain vuonna 2013.

Kahtena viimeksi kuluneena vuonna siviilihenkilöstön liikunta-aktiivisuutta on pyritty kokeiluluontoisesti tukemaan myöntämällä oikeus työaikaiseen viikkoliikuntaan kestävyyskuntotestin perusteella, kun aiemmin edellytettiin myös lihaskuntotestien suorittamista. Kokeilun aikana siviilihenkilöstön osallistumisaktiivisuus kasvoi vuoden 2011 tasosta 14 prosenttiyksiköllä. Vuonna 2013 puolustusvoimien siviilihenkilöstöstä noin 60 % suoritti kestävyystestin. Myönteisten tulosten perusteella kokeilu muutettiin pysyväksi käytännöksi.

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 puolustusvoimissa käynnistettiin uusi valtakunnallinen liikuntateema vuosille 2013–2015. Uuden "Liikettä Sydämeen" -liikuntateeman tavoitteena on tukea entistä paremmin henkilöstön liikunnallista elämäntapaa sekä vähentää passiivisuutta työajalla.

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön liikunta-aktiivisuus on kehittynyt vuosien 2006–2013 aikana myönteiseen suuntaan. Kuvio 5.1.4 osoittaa, että tarkastelujakson aikana passiivisten, eli ei juuri mitään liikuntaa harrastavien prosentuaalinen osuus on lähes puolittunut ja lisäksi riittävästi liikkuvien, eli vähintään kolmesti viikossa liikuntaa harrastavien osuus on kasvanut kuusi prosenttiyksikköä.

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



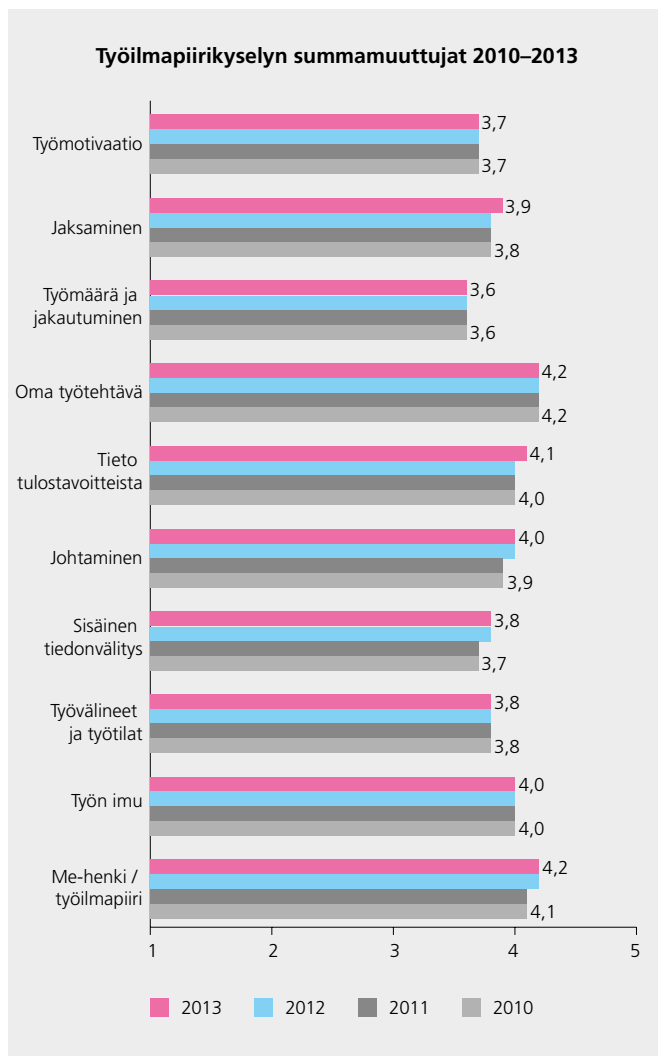
Kuvio 5.1.4 Puolustusvoimien palkatun henkilöstön liikunta-aktiivisuus vuosina 2006–2013.

päivittäinen liikunta. Hyviä kestävyysliikuntamuotoja ovat jaloin toteutettavat ulkoliikuntalajit, kuten esimerkiksi kävely, sauvakävely, juoksu, hiihto ja pyöräily. Edellä mainittujen lisäksi tuki- ja liikuntaelimestön 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 asioita..

5.2 Työilmapiirin ja tasa-arvon kehittyminen

Työilmapiirikyselyssä on puolustusvoimauudistuksen seurannan myötä siirrytty jokavuotiseen toteutukseen. Aiemmin parittomien vuosien kysely on ollut hallintoyksiköille vapaaehtoinen. Vuoden 2013 kysely toteutettiin elo-/syyskuussa ja siihen vastasi noin 77 % henkilöstöstä.

Työilmapiirikyselyn tulokset ovat säilyneet puolustusvoimallisesti tarkasteltuna hyvällä tasolla. Työilmapiirin erityisiä vahvuuksia ovat pienryhmien vahva me-henki sekä tyytyväisyys omiin työtehtäviin ja lähiesimiehen toimintaan. Työilmapiirikyselyn summamuuttujien kehitys vuosina 2010–2013 on esitetty kuviossa 5.2.1. Vuosina 2010 sekä 2012–2013 työilmapiirikysely on toteutettu kaikissa hallintoyksiköissä. Vuoden 2011 kysely oli vapaaehtoinen, mutta silloinkin valtaosa hallintoyksiköistä toteutti kyselyn.

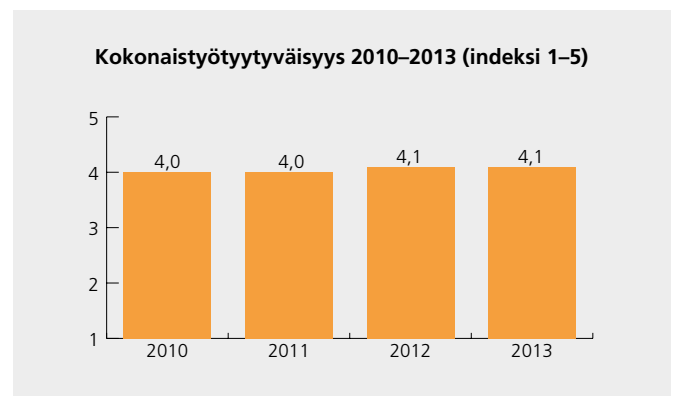


Kuvio 5.2.1 Työilmapiirikyselyn summamuuttujat 2010–2013 (asteikko 1-5)

Neljän vuoden aikasarjassa näkyy, että tyytyväisyys sisäiseen tiedonvälitykseen on parantunut, mitä voidaan pitää erittäin hyvänä saavutuksena puolustusvoimauudistuksen aikana. Vuoden 2013 tuloksia verrattaessa edellisenä syksynä toteutettuun kyselyyn ovat tieto tulostavoitteista ja jaksaminen nousseet. Kuviossa 5.2.1 indeksi on esitetty yhdellä desimaalilla, jolloin muutos näyttää todellista suuremmalta. Tosiasiallinen nousu näissä kahdessa summamuuttujassa on ollut 0,026–0,027 yksikköä. Henkilöstön jaksamista seurataan uudistuksen aikana erityisen huolellisesti, ja myönteistä on se, että syksyn 2013 työilmapiirikyselyn tulokset eivät näytä merkkejä henkilökunnan jaksamisen heikentymisestä.

Työilmapiirikyselyn tuloksia on tarkasteltu myös siten, että suurimpien muutosten kohteena olevien yksiköiden vastauksia on verrattu muihin. Suurimpien muutosten kohteena ovat ne hallintoyksiköt, jotka lakkautetaan vuoden 2013 tai 2014 lopussa. Edellisvuoden kyselyssä eli syksyn 2012 kyselyssä näissä yksiköissä näkyi laskua usealla työilmapiirikyselyn osa-alueella edelliseen kyselykertaan nähden. Syksyllä 2013 tulokset olivat monilta osin palanneet ennalleen. Ainoastaan työmotivaatio ja työn imu eivät olleet samalla tasolla kuin aiemmin. Toisaalta näissä suurimpien muutosten yksiköissä sisäiseen tiedonvälitykseen oliin keskimäärin muita yksiköitä tyytyväisempiä. Myös muun muassa me-henki oli näissä yksiköissä vielä vahvempaa kuin muissa puolustusvoimien yksiköissä.

Työilmapiirikyselyn tuloksista on muodostettu myös niin sanottu kokonaistyötyytyväisyyttä kuvaava indeksi, joka muodostuu motivaatiota, me-henkeä, omaa työtä ja lähiesimiestä koskevista yksittäisistä kysymyksistä. Kuviossa 5.2.2 on esitetty kokonaistyötyytyväisyyden kehittyminen viimeisten neljän vuoden aikana.



Kuvio 5.2.2 Kokonaistyötyytyväisyys 2010–2013 (asteikko 1–5)

Puolustusvoimien työilmapiirikysely on kehitetty työyksiköiden kehittämisen apuvälineeksi ja kyselyn tulokset puretaan kaikissa työyksiköissä. Tuloksia hyödynnetään purkutilaisuuksissa, joissa yhteisen keskustelun avulla tunnistetaan yksikön vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tuloksia hyödynnetään myös kiusaamis- ja häirintätapausten huomaamisessa, joiden osalta puolustusvoimissa on nollatoleranssi. Puolustusvoimilla on ohjeet epäasiallisen kohtelun ehkäisystä ja käsittelystä. Kiusaamisen ja häirinnän lopettaminen on aina linjaorganisaation ja sen esimiesten vastuulla.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittämistä jatkettiin tarkasteluvuoden aikana. Sukupuolten tasa-arvoa ja eri ryhmien yhdenvertaisuutta edistettiin päivittämällä hallintoyksiköissä paikallisia tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia ja toteuttamalla suunnitelmiin kirjattuja kehittämistoimia. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien päivityksessä hyödynnettiin vuonna 2012 valmistuneen tasa-arvotutkimuksen tuloksia.

Edellisuonna perustettu valtakunnallinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmä jatkoi tarkasteluvuonna toimintaansa. Työryhmän tehtäviä ovat muun muassa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustilanteen selvittäminen sekä tasa-arvotyön ja kriisinhallinnan gender-toiminnan kehittäminen. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmän työn painopisteenä oli tärkeimpien tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistävien toimenpiteiden suunnittelu.

Vuoden 2012 tasa-arvotutkimuksen tulosten mukaan eniten on kehitettävää naisten ja siviilien etenemis- ja kehittämismahdollisuuksissa sekä erilaisissa tehtävissä toimivien henkilöiden ammattitaidon ja työpanoksen yhtäläisessä arvostuksessa. Työryhmän jäsenten käsityksen mukaan näiden asioiden kehittämisessä keskeistä on esimiestyön hyvä laatu. Työryhmä päätyi esittämään esimiesvalmennuksen kehittämistä edelleen niin, että tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioita painotetaan siinä aikaisempaa enemmän.

Puolustusvoimien valtakunnallisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman ja hallintoyksiköiden paikallista suunnittelua käsittelevän ohjeen päivitystä sekä naisten ja miesten palkkavertailun laadintaa valmisteltiin tarkasteluvuoden aikana ja ne toteutetaan vuoden 2014 aikana.

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 edistävästä toimista ja levitetään hyviä käytäntöjä.

5.3 Eettisen toimintakyvyn tukeminen

Puolustusvoimien toiminnan lähtökohtana on olla hyvä työnantaja ja työyhteisö. Tämä tapahtuu muun muassa tiedostamalla toiminnan eettiset lähtökohdat. Eettisellä toimintakyvyllä tuetaan puolustusvoimien henkilöstön persoonallisuuden rakentumista ja arvojen ylläpitämistä. Puolustusvoimauudistuksessa korostuvat arvoina entisestään ihmisten tasa-arvoinen ja yksilöllinen kohtaaminen sekä rehti avoimuus ja vuorovaikutus. Eettisellä ja psyykkisellä toiminnalla mahdollistetaan omalta osaltaan suoritusvaatimuksia vastaava henkilöstön osaaminen ja toimintakyky.

Puolustusvoimat muodostaa vahvan osallisuuden kokemuksen yhteisön. Tarkasteluvuonna kirkollisen alan vuositeemana oli "Toistemme rinnalla". Teema on osaltaan muistuttanut yhteisöllisyyden merkityksestä koko organisaation keskeisenä voimavarana.

Puolustusvoimauudistukseen liittyen on harjoitettu vahvaa moniammatillista yhteistyötä 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.

Taulukossa 5.5.1 on kirkollisen työn keskeisten tapahtumien kehitys vuosina 2009–2013. Tunnusluvuissa on tapahtunut osin lievää nousua. Ehtoolliselle osallistuneiden määrä on kasvanut, vaikka tilaisuuksien määrä on vähentynyt. Kirkollisten toimitusten määrän kasvu kertoo henkilöstön luottamuksesta sotilaspaperihin ja siitä, että sotilaspaperit ovat luonteva osa sotilas yhteisöä. Henkilökohtaisia keskusteluja on käyty paljon erityisesti palkatun henkilöstön kanssa. Tähän vaikuttanee puolustusvoimauudistuksen tuomat haasteet, mutta pääosin syynä ovat henkilökunnan henkilökohtaiset asiat.

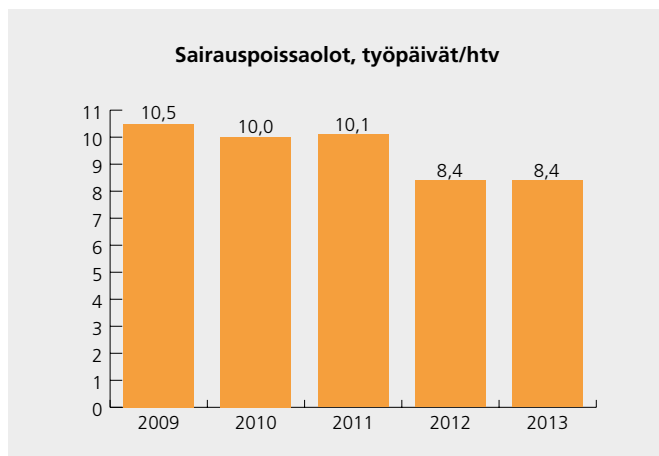
	2009	2010	2011	2012	2013
Sanajumalanpalveluksia	144	163	123	122	129
Messuja	437	549	529	452	371
Hartauksia	1 318	1 405	1 121	889	830
Ehtoolliselle osallistuneita	34 426	36 146	36 719	31 630	33 308
Kirkollisia toimituksia	354	444	477	382	451
Oppitunnit varusmiehille	1 455	1 850	1 508	1 471	1 633
Luennot henkilökunnalle	224	290	370	416	422
Henkilökohtaisia keskusteluja	4 087	4 674	5 185	4 890	5 863

Taulukko 5.3.1 Kirkollisen työn tilasto vuosilta 2009–2013 (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 ja ne olivat edelleen vuonna 2013 tällä alemmalla tasolla. Kuviossa 5.4.1 on sairauspoissaolojen kehitys viimeisen viiden vuoden ajalta.



Kuvio 5.4.1 Sairauspäivien määrä henkilötyövuotta kohden vuosina 2009–2013 (työpäiviä/htv)

Vuoden 2012 tiedot olivat sairauspoissaolojen osalta ensimmäiset, jotka on raportoitu kokonaan uudesta raportointijärjestelmästä. Sairauspoissaolojen alempi taso vuosina 2012–2013 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, eivätkä 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. Sairauspoissaolojen tallentaminen on siirretty vaiheittain pääsääntöisesti työntekijöiden vastuulle ja tietojen tallentamisvelvoitteesta on muistutettu henkilöstöä.

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 kunnan seuranta ja liikunta-aktiivisuuden tukeminen, esimiestoiminnan kehittäminen ja henkilöstötuen aktiivinen toiminta ovat auttaneet sairauspoissaolojen vähentämisessä. Hallintoyksiköissä on käytetty myös kuntoutustoimia ja varhaisen tuen mallia, joilla on myös ollut vaikutusta sairauspoissaolojen laskuun.

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.

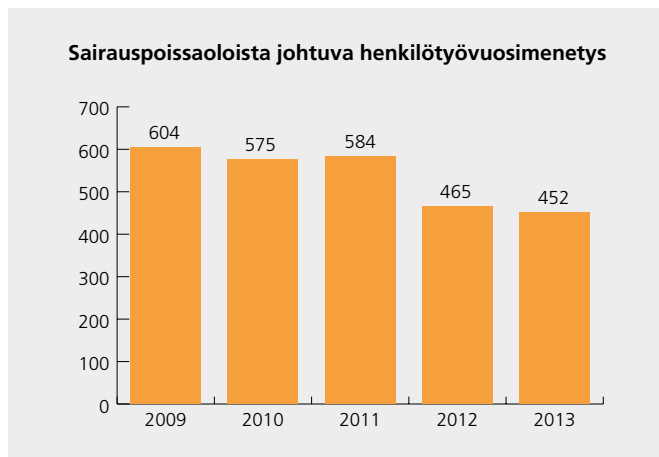
Sairauspoissaolot koskevat puolustusvoimien eri työyksiköitä ja henkilöstöryhmiä eri tavalla, mikä tulee huomioida sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyssä. Niissä työyksiköissä, joissa sairauspoissaolot ovat korkealla tasolla, tulee analysoida ilmiötä tarkemmin. Poissaolot ovat usein moninaisia. Analyysiä 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 kunnan 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 henkilös-

töalaa tukevana yhteistyökumppanina ja investointina työkyvyttömyyden vähentämiseksi ja siten organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Varhaisen tuen malli korostuu, kun tarkastelun lähtökohtana on työkyvyttömyyden ja siitä aiheutuvien kustannusten käsittely ja hallinta kokonaisuutena.

Sairauspoissaolojen myönteinen kehitys on näkynyt vuosina 2012–2013 selkeästi sairauspoissaoloista johtuvissa henkilötyövuosimenetyksissä ja kustannuksissa. Vuoden 2013 sairaspäivistä muodostui 452 henkilötyövuotta. Tässä tarkastelussa on otettava huomioon, että puolustusvoimien kokonaishenkilötyövuosimäärä on vähentynyt koko ajan, eikä pienentyneestä henkilöstöstä muodostu enää niin paljon sairauspäiviä. Kuviosta 5.4.2 käy ilmi vuosittainen henkilötyövuosimenetys vuosina 2009–2013.



Kuvio 5.4.2 Sairauspoissaoloista johtuva henkilötyövuosimenetys vuosittain 2009–2013 (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 2013 puolustusvoimien sairauspäivistä aiheutui näin laskettuna yli 34 miljoonan euron kustannukset.

Puolustusvoimien sairauspoissaolot ovat pitkään olleet korkeammat kuin valtionhallinnossa keskimäärin. Viime vuosina luvut ovat kuitenkin lähentyneet toisiaan ja vuodesta 2012 alkaen puolustusvoimissa on ollut 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
2013	8,4	9,0
2012	8,4	9,3
2011	10,1	9,7
2010	10,0	9,7
2009	10,5	8,6

Taulukko 5.4.1 Puolustusvoimien ja valtionhallinnon sairauspoissaolot vuosina 2009–2013

Lyhyiden ja pitkien sairauspoissaolojen kehitys vuosina 2012–2013 on esitetty kuviossa 5.4.3. Kun tarkastellaan lyhyistä ja pitkistä sairauspoissaoloista aiheutuvien sairaustapauksien määrää, voidaan todeta, että lyhyitä, 1–3 työpäivän sairauspoissaolotapauksia oli tarkasteluvuonna 76,8 % kaikista sairauspoissaolotapauksista.



Kuvio 5.4.3 Lyhyiden ja pitkien sairauspoissaolojen kehitys vuosina 2012–2013 (työpäivää/htv)

Tarkasteluvuonna julkaistiin työkyvyn tukiohjelma. Ohjelmassa on kerrottu, miten ongelmia lähdetään ratkaisemaan ja miten erilaisissa työkyvyn menettämisen uhkaa sisältävissä tilanteissa toimitaan. Työkyvyn tukitoimenpiteillä pyritään takaamaan työntekijälle työelämässä pysyminen ja työn kautta mahdollisuus tyytyväiseen elämään. Työkyvyn tukitoimenpiteiden tulee olla koko henkilökunnan tiedossa ja ne on kohdennettava kaikille henkilöstöryhmillä tasapuolisesti. Asiakirjassa on myös korostettu sairauspoissaolujen seuraamisen tärkeyttä hallintoyksiköissä. Tukiohjelman tueksi on laadittu koulutuspaketti, jota hallintoyksiköt voivat käyttää ohjelman jalkauttamisessa.

Työ- ja palvelusturvallisuuden kehittäminen ja tapaturmapoissaolot

Puolustusvoimissa valmistaudutaan normaalioloissa tapahtuvalla realistisella koulutuksella ja harjoittelulla ensisijaisesti poikkeusolojen tehtäviin. Toiminta on siis vaativaa ja sisältää tavanomaista suurempia henkilöstöön kohdistuvia vaaroja. Toiminnan luonteen vuoksi asevelvollisten ja palkatun henkilökunnan työ- ja palvelusturvallisuus on 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 työ- ja palvelusturvallisuuden käytäntöjä ja luoda nykyistä parempi kyky vaaratekijöiden ennakoiwaan 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 tarkemmalle tilannekuvalle, sillä hankkeen myötä kaikki vaara- ja vahinkotiedot kerätään yhteen ohjelmansovellukseen.

Työ- ja palvelusturvallisuuden kehittäminen jatkui hankesuunnitelman mukaisesti vuoden 2013 aikana. Henkilöturvallisuushank-

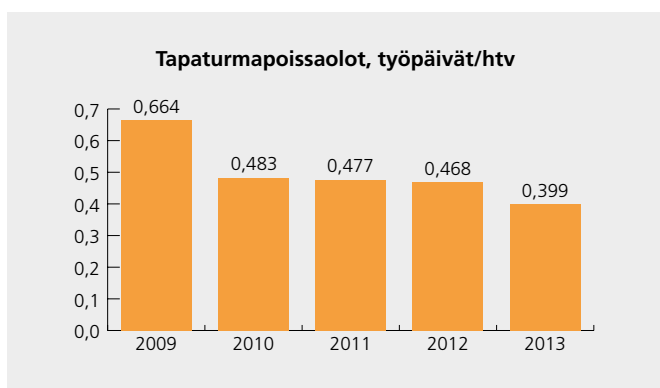
keessa on laadittu työ- ja palvelusturvallisuuden ylätason normit ja opetuspaketteja sekä jatkettu työ- ja palvelusturvallisuuspäälliköiden koulutusta. Uuden toimintamallin mukainen toiminta on käynnistynyt kymmenessä hallintoyksikössä ja uudet toimintatavat ja -menetelmät on koettu hallintoyksikötasolla tarkoituksenmukaisiksi. Työ- ja palvelusturvallisuussovelluksen käyttöönotto on kuitenkin viivästynyt.

Koska uutta sovellusta ei ole vielä käytettävissä, kokoavat hallintoyksiköt työ- ja palvelusturvallisuuden tilannekuvaan liittyvän neljännesvuosiraportin ja vuosiraportin tapaturmista, läheltä piti -tilanteista (vaaratilanteista) sekä niihin liittyvistä korjaavista toimenpiteistä ja ennaltaehkäisevistä toimenpiteistä eri tietolähteistä. Tulokset ovat suuntaa antavia, eikä vuoden 2013 raportointi vielä anna riittäviä perusteita tehdä johtopäätöksiä hallintoyksiköiden välisistä eroista ja eri ajankohtien välisistä vaihteluista. Työ- ja palvelusturvallisuusmittareita tullaankin tarkentamaan saatujen kokemusten perusteella myöhemmin.

Puolustusvoimissa pyritään ennalta ehkäisemään ja estämään kaikki vahingot, tapaturmat ja onnettomuudet. Tavoitetilana on nolla tapaturmaa sekä avoin ja aloitteellinen ilmoituskulttuuri. Tavoitetilassa kaikki vahingot ja onnettomuudet ilmoitetaan, parhaat käytännöt jaetaan sekä ennakoidusti ilmoitetaan olosuhteista ja tekijöistä, jotka voivat aiheuttaa vaaraa tai vahinkoa.

Puolustusvoimien sisäisillä varomääräyksillä mahdollistetaan osaltaan suorituskykyisten joukkojen tehokas koulutus ja tuetaan palvelusturvallisuutta. Vuonna 2013 luotiin tai päivitettiin puolustusvoimien varomääräyksistä kolmannes (21/64). Vuonna 2014 varomääräysten suunnitelmallinen päivitystyö ja yhdenmukaistaminen jatkuvat.

Palkatun henkilöstön tapaturmapoissaolojen hienoinen laskusuunta jatkui vuonna 2013. Tapaturmista aiheutui poissaoloja 0,399 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Kuviossa 5.4.4 on esitetty viiden vuoden aikasarja. Vuoden 2013 tapaturmapoissaoloista kertyi noin 22 henkilötyövuotta. On huomattavaa, että tapaturmapoissaolot eivät sisälly edellä oleviin sairauspoissaoloja koskeviin taulukoihin.



Kuvio 5.4.4 Tapaturmasta aiheutuneiden poissaolopäivien määrä henkilötövuotta kohti vuosina 2009–2013

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

Vuosi	Työpäiviä/htv	
	Puolustusvoimat	Valtionhallinto
2013	0,4	0,4
2012	0,5	0,4
2011	0,5	0,4
2010	0,5	0,4
2009	0,7	0,3

Taulukko 5.4.2 Tapaturmasta aiheutuneiden poissaolopäivien määrä henkilötövuotta kohti puolustusvoimissa ja valtionhallinnossa vuosina 2009–2013

Keskimäärin puolustusvoimissa sattuu tapaturmia 3-4 tapausta sataa henkilötövuotta kohden. Vuoden 2013 toteuma oli 3,2. Tapaturmista aiheutui keskimäärin 12,6 työpäivää tapaturmatapausta kohden. Valtionhallinnossa tapaturmasta aiheutui poissaoloja keskimäärin 13,2 työpäivää vuonna 2013. Jos tapaturmasta aiheutuneen sairauspoissaolopäivän pelkistettynä keskiarvona käytetään 300 euron hintaa (VM 2010), tapaturmista aiheutui näin laskettuna puolustusvoimille tarkasteluvuonna 1,6 miljoonan euron kustannukset.

6 Palkkausjärjestelmä sekä varsinaiset palkat ja sivukulut

6.1 Puolustusvoimien palkkausjärjestelmä

Puolustusvoimien palkkausjärjestelmä muodostuu viidestä eri sopimusosalasta. Palkkaus muodostuu tehtävien vaativuuden (VAA-TI-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.

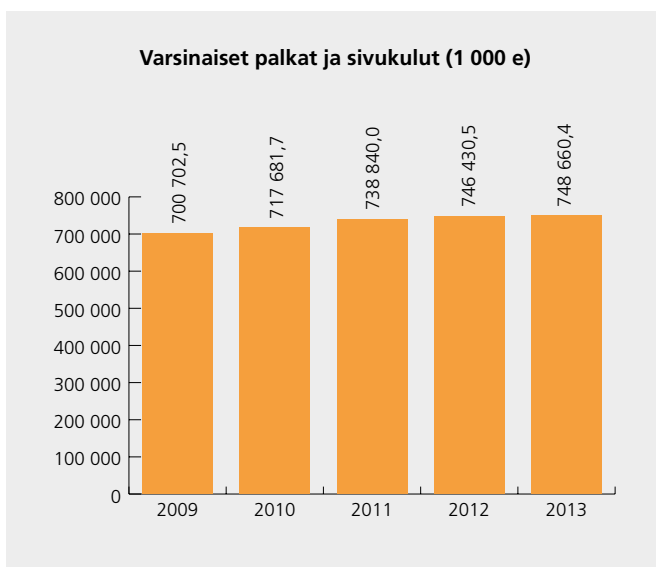
6.2 Varsinaisten palkkojen ja sivukulujen kehittyminen

Vuonna 2013 puolustusvoimien varsinaisten palkkojen ja sivukulujen kustannukset olivat 748,7 miljoonaa euroa. Summa sisältää määrärajoitusten sotilaiden vakinaistamisesta aiheutuvia aiempiin vuosiin kohdistuvia takautuvia eläkemaksuja 4 miljoonaa euroa ja puolustusvoimauudistuksen kertaluonteisia palkkamenoja 0,1 miljoonaa euroa. Nämä kertaluonteiset palkkamenot aiheutuivat Virkamieslain 20§ mukaisesta toisen työnantajan palveluksessa olosta.

Puolustusvoimauudistuksen ennakoivista henkilöstötoimista johtuen varsinaisten palkkojen ja sivukulujen toteuma jäi alle suunnitellun (756 milj euroa). Toimintavuoden aikana palkkara- hoja kohdennettiin muuhun toimintaan. Kuviossa 6.2.1 on kehitys viiden viime vuoden ajalta.

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 54 812 euroa, joka on 2,9 % enemmän kuin vuonna 2012 (53 260 euroa). Korottavasti henkilötyövuoden hintaan vaikuttivat vuosina 2012 ja 2013 toteutuneet valtion virka- ja työehtosopimukseen perustuvat sopimuskorotukset (1,83 %) ja henkilöstörakenteen muutos aiempaa kalliimmaksi (1,82 %). Laskevasti henkilötyövuoden hintaan vaikutti työnantajamaksujen lasku (-0,73 %).



Kuvio 6.2.1 Varsinaisten palkkojen ja sivukulujen kehitys 2009–2013

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.

Puolustusvoimauudistuksen toimeenpanon aikana henkilöstötilannekuvan seurannan merkitys on korostunut entisestään. Säännöllinen henkilöstötilannekuvan seuranta tuo näkyviin myös mahdolliset puutteet henkilöstöjärjestelmän perustiedoissa. Luotettavan raportoinnin perustana ovat oikein ja oikea-aikaisesti ylläpidetyt henkilötiedot.

Henkilöstöjohtaminen sekä henkilöstön määrä ja rakenne

Henkilöstöalan toimintaa leimasi tarkasteluvuonna puolustusvoimauudistuksen edellyttämien henkilöstötoimien valmistelu ja toimeenpano. Vuoden 2015 alkuun mennessä toteutettavan puolustusvoimauudistuksen suunnittelun perustana on ollut puolustusvoimien poikkeusolojen joukkojen henkilöstötarve. Henkilötyövoimaa jatkoi laskuaan ja vuoden 2013 toimintamenojen henkilötyövouosikertymä oli 13 585.

Tulevia tehtäväkokoonpanoja valmisteltaessa on pyritty turvaamaan erityisesti kouluttajatehtävien riittävyys, jotta asevelvollisten koulutus voidaan turvata perusyksiköissä. Kouluttajaresurssin turvaamista on hankaloittanut alipuseeriston rekrytoinnin rajoittaminen, joka liittyy puolustusvoimauudistuksen toimenpiteisiin. Kouluttajien määrää koulutusjoukkuetta kohden on kuitenkin kyetty lisäämään kohti tavoitetta ja vuonna 2013 kouluttajia oli keskimäärin 2,4 kouluttajaa koulutusjoukkuetta kohden.

Vuoden 2015 henkilöstösuunnittelu eteni suunnitellusti ja toimintavuoden huhtikuussa vahvistettiin henkilöstösuunnitelma jatkotyöskentelyn pohjaksi. Henkilöstösuunnittelussa on korostunut suunnitelmallisuus, johdonmukaisuus ja yksilöllisyys.

Henkilöstösuunnitelman vahvistamisen jälkeen esimiehet kävivät muutokeskustelun niiden henkilöiden kanssa, joille ei siinä vaiheessa voitu osoittaa uutta tehtävää. Hallintoyksiköiden nimetyt ja koulutetut HR-koordinaattorit ja HR-tukihenkilöt tukivat henkilöstöä ja tekivät tiivistä yhteistyötä paikallisten työvoimaviranomaisten kanssa.

Uudistus vaikuttaa kaikkiin henkilöstöryhmiin. Henkilöstön vähentämisen lisäksi suuri joukko ihmisiä vaihtaa palveluspaikkakuntaa. Siirtymistä uudelle paikkakunnalle on pyritty erityistukien lisäksi tukemaan tutustuttamalla työntekijöitä perheineen uusiin palveluspaikkoihin.

Tarkasteluvuoden lopussa lakkautettiin ensimmäiset joukko-osastot. Muutoksen menestystekijöiksi ovat osoittautuneet valmistelujen ennakoivuus, tiedottamisen avoimuus, tasapuolinen ja huolellinen henkilöstösuunnittelu sekä monipuolinen tukitoiminta. Yhteisesti sovitut toimintaohjeet ja pelisäännöt muodostavat perustan onnistuneelle muutokselle ja hyvän työnantajan periaatteiden toteutumiselle.

Puolustusvoimissa esimies- ja vuorovaikutusvalmiuksia kehitetään syväjohtamisen valmennusohjelman avulla. Syväjohtamisen valmennusohjelman ensisijaisena tavoitteena on kehittää osallistujien tavoitteellista vuorovaikutuskäyttäytymistä. Puolustusvoimat tukee ja kannustaa henkilöstöään jatkuvaan ihmisenä kasvamiseen ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen.

Tarkasteluvuoden aikana laadittiin esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen tehostamissuunnitelma. Tavoitteena on tehdä valmennuksesta yhä kiinteämpi osa jokapäiväistä vuorovaikutustoimintaa. Puolustushaarakohtaiset valmennusjärjestelmät luodaan vuoden 2014 kuluessa. Valmennusta suunnataan yhä enenevässä määrin myös siviili- ja erikoisupseeritehtävissä toimiville. Työelämässä laadittujen kehityssuunnitelmien laatimista tehostetaan lisäämällä kehityskeskusteluun kohta suunnitelman laatimisesta. Itse suunnitelma on henkilökohtainen, mutta esimiehillä on vastuu valvoa sen laatimista.

Henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen

Puolustusvoimauudistuksen valmistelu ja toimeenpano on vaikuttanut työnantajakuvakampanjoihin. Kampanjoinnissa on keskitetty enemmän messunäkyvyyteen sekä kriisinhallintatehtävien rekrytointiin. Kriisinhallintatehtävien rekrytointikampanjan tavoitteena on ollut nostaa hakijoiden määrää ja naisten osuutta hakijoista.

Tarkasteluvuoden hakijamääriin ja rekrytointeihin vaikutti se, että puolustusvoimauudistuksen toimeenpanon aikana virkoja voidaan täyttää vain määräaikaisesti. Upseerien rekrytointi kadettikouluun onnistui hyvin. Tarkasteluvuoden hakijamäärä oli viiden vuoden tarkastelujakson korkeimmalla tasolla.

Myös aliupseerien rekrytoinneissa on onnistuttu viime vuosina hyvin ja henkilöstöryhmä on muodostumassa suunnitelman mukaisesti. Toimintavuoden aikana aliupseeriksi rekrytoitavien määrä pidettiin edelleen alhaisella tasolla puolustusvoimauudistukseen liittyen. Asevelvollisten koulutuksen turvaamiseksi ja rekrytointien edistämiseksi sopimusotilaiden määrää on kuitenkin pystytty hieman lisäämään viimeisten kahden vuoden aikana. Toimenpide vahvistaa myös tulevia aliupseeri- ja upseerirekrytointeja.

Henkilöstöstä jäi tarkasteluvuonna eläkkeelle 442 henkilöä. Kaiken kaikkiaan ulkoinen vaihtuvuus oli tarkasteluvuonna melko korkealla tasolla, sillä puolustusvoimauudistuksen vuoksi määräaikaista palvelussuhteita on käytetty paljon ja määräaikaissuhteita päättyikin tarkasteluvuonna 654. On huomattava, että vuodesta 2011 lähtien ulkoisen vaihtuvuuden lukuihin ovat sisältyneet myös sopimusotilaiden, työllisyysvaroin palkattujen ja harjoittelijoiden tiedot, joista kertyy vuosittain satoja määräaikaissuhteiden päätty-misiä.

Tulevaisuudessa eläkepoistumaan vaikuttaa sotilashenkilöstöl-lä portaittain eläkeiän nousu ja elinaikakertoimen vaikutukset. Poikkeusolojen johtajareservin tuottamisen kannalta sotilaseläke-järjestelmä on edelleen tärkeä. Henkilöstösuunnittelun kannalta on myös tärkeää kehittää keinoja siviilihenkilöstön eläkepoistuman arviointiin, jotta henkilöstön eläkesuunnitelmat voidaan huomioida henkilöstösuunnittelussa.

Lähtökyselyn vastauksien tiivistä seuranta jatkettiin tarkas-teluvuoden aikana. Puolustusvoimauudistuksen valmistelun ja toimeenpanon aikana päällimmäiseksi syyksi irtisanoutumiselle on noussut yksikön lakkautus, sen uhka tai muu työpaikan epä-varmuus. Lähtökyselyn tuloksista ei ole nähtävissä huolestuttavia merkkejä lähtijöiden jaksamisen tai työtyytyväisyyden osalta.

Työyksiköissä tulee kiinnittää erityistä huomiota myös lähtöhaas-tatteluiden toteuttamiseen, sillä lähtöhaastattelu on ensisijainen kanava, jonka kautta hallintoyksiköissä saadaan palautetta palve-luksesta lähtevältä henkilöstöltä.

Henkilöstön osaaminen

Tavoitteena on, että osaamisen johtamisen toimintamallien avulla voidaan puolustusvoimien osaamisen kehittämistä ja koulutus-tarjontaa suunnata suorituskykyvaatimuksia ja tehtäviä parhaiten palvelevaksi.

Vuoden 2013 palkatun henkilöstön koulutus toteutettiin suun-nitelman mukaisesti ja koulutustavoitteet saavutettiin. Puolustus-

voimien vahvuuksia ovat sotilasopetuslaitokset sekä toimiva perus-, jatko- ja täydennyskoulutus.

Henkilöstörakenteen uudistuessa ja aliupseeriston korvatussa pääosin eläkkeelle siirtyvien opistoupseerien tehtäviä korostuu sotilasammattillinen osaaminen. Vuoden aikana käynnistettiin aliupseerikoulutuksen normityö, jossa kuvataan aliupseeriston osaamisen kehittämisen periaatteet. Aliupseerien osaamista kehitetään perehdyttämällä, ohjatulla työssä oppimisella ja suunnitelmallisella tehtävissä harjaantumisella sekä tehtäväkierrolla. Osaaminen osoitetaan käytännön näytöillä kurseilla ja palveluk-sen aikana. Koulutuksen lähtökohtana on jatkuvan oppimisen pe-riaate, eli aliupseeriston osaamista kehitetään koko palveluksen aikana perus-, yleis- ja mestariopintojen sekä perehdyttämisen ja työssä oppimisen avulla.

Puolustusvoimauudistuksen edellyttämä toimintatapojen uu-distaminen ja henkilöstömäärän vähentäminen edellyttää työn tuottavuutta lisäävien menetelmien käyttöönottoa. Toimialakoh-taista täydennyskoulutusta kehitetään siten, että se tukee puolus-tusvoimauudistuksen yhteisten ja uusien menettelytapojen käyt-töönottamista ja vastaa toimialojen osaamistarpeisiin ja parhaiden käytäntöjen kehittämiseen.

Palvelutuotannon onnistuminen edellyttää uuden toimintatavan kuvaamista sekä yhteisen palvelutuotantomallin hyväksymistä ja jalkauttamista palvelua tuottaviin ja käyttäviin organisaatioihin. Tarkasteluvuoden aikana kuvattiin ne palvelutoiminnan prosessit, joilla on tietojärjestelmäriippuvuus toiminnanohjausjärjestelmään, jotta tarvittavat tietojärjestelmämuutokset ehditään toteuttaa. Palvelutoiminnan toimintamallin onnistuminen edellyttää myös kaik-kien työntekijöiden ja esimiesten sitoutumista omien ja alaistensa tietojen ylläpitämiseen järjestelmässä oikein.

Henkilöstön toimintakyky

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

Hyvä fyysinen kunto vaikuttaa työssä jaksamiseen. Viime vuo-sien aikana kuntotestit ja siihen liittyvä riskikartoitus ovat myös paljastaneet useita piileviä sairauksia. Työntekijöitä tulee myös jat-kossa kannustaa osallistumaan aktiivisesti kuntotestaukseen myös ennaltaehkäisevänä työterveyshuollon toimenpiteenä.

Siviilihenkilöstön liikunta-aktiivisuutta on kahden viimeisen vuo-

den aikana tuettu myöntämällä viikkoliikuntaoikeus pelkän kestävyystestin perusteella. Kokeilu onnistui hyvin, ja siviilihenkilöstön osallistumisaktiivisuus kasvoi vuoden 2011 tasosta vuoden 2013 tasoon 14 prosenttiyksiköllä. Tarkasteluvuonna puolustusvoimien siviilihenkilöstöstä 60 % suoritti kestävyystestin. Tulokset olivat niin myönteisiä, että kokeilu muutettiin pysyväksi käytännöksi.

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 puolustusvoimissa käynnistettiin uusi valtakunnallinen liikuntateema vuosille 2013–2015. Uuden ”Liikettä Sydämeen” -liikuntateeman tavoitteena on tukea entistä paremmin henkilöstön liikunnallista elämäntapaa sekä vähentää passiivisuutta työajalla. Eri toimenpiteiden ansiosta palkatun henkilöstön liikunta-aktiivisuus on kehittynyt viime vuosina myönteiseen suuntaan myös työilmapiirikyselyn tulosten perusteella.

Työilmapiirikysely on tehokas apuväline työyhteisöjen kehittämisessä. Puolustusvoimauudistuksen myötä työilmapiirikyselyn toteutuksessa on siirrytty jokavuotiseen toteutukseen ja tarkasteluvuonna kyselyyn vastasi 77 % henkilöstöstä.

Puolustusvoimallisesti tarkasteltuna työilmapiirikyselyn tulokset olivat kehittyneet edelleen hienoisesti positiiviseen suuntaan. Onnistunut muutoksen johtaminen, tiedottaminen ja henkilöstön osallistaminen on vaikuttanut siihen, että suurimpien muutosten kohteena olevien hallintoyksiköiden tulokset olivat monelta osin palanneet uudistusta edeltäneelle tasolle.

Hallintoyksiköiden tulee jatkossakin kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön vastausaktiivisuuteen ja työilmapiiritulosten käsitteilyyn, jotta kehittämisen pohjaksi saadaan koko henkilöstön näkemykset. Puolustusvoimien hyvä työilmapiiri luo vankan perustan henkilöstön hyvinvoinnin ja tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden vaalimiselle.

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kehittämistä jatkettiin tarkasteluvuoden aikana päivittämällä hallintoyksiköissä paikallisia tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia ja toteuttamalla suunnitelmiin kirjattuja kehittämistoimia. Valtakunnallinen tasa-arvotyöryhmä esitti esimiesvalmennuksen kehittämistä edelleen niin, että tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioita painotetaan valmennuksessa entistä enemmän.

Puolustusvoimien valtakunnallisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman ja hallintoyksiköiden paikallista suunnittelua käsittelevän ohjeen päivitys sekä naisten ja miesten palkkavertailun laadinta aloitettiin tarkasteluvuonna ja ne valmistuvat vuoden 2014 aikana.

Henkilöstön eettistä työkykyä on tuettu kirkollisen työn toimilla, kuten henkilökohtaisilla keskusteluilla. Sosiaalikirjaattorit ja sotilasapit ovat olleen henkilöstön tukena muutoksessa HR- ja tukikoordinaattoreiden lisäksi. Työhyvinvointia sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista on tuettu myös puolustusvoimauudistuksen muutostilanteissa joustavilla työaikajärjestelyillä ja hajautetun työn järjestelyin.

Sairauspoissaolot olivat tarkasteluvuonna edellisvuoden tasolla 8,4 työpäivässä henkilötyövuotta kohden. Sairauspoissaolot ovat olleet vuosina 2012–2013 aiempaa alemmalla tasolla. Sairauspoissaolojen lasku aiempien vuosien yli kymmenen päivän tasosta selittyy sekä tietojärjestelmävaihdoksella että onnistuneilla toimenpiteillä sairauspoissaolojen vähentämiseksi.

Edellisvuonna 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.

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.

Toimenpiteitä sellaisten sairauspoissaolojen vähentämiseksi, joihin työyhteisössä voidaan vaikuttaa, tulee jatkaa. Tarkasteluvuonna julkaistiin työkyvyn tukiohjelma. Työkyvyn tukemisella on selkeitä vaikutuksia niin sairauspoissaoloista ja varhaisesta eläköitymisestä aiheutuvien kustannusten vähenemiseen kuin myös organisaation tuottamien palvelujen laatuun ja tuloksellisuuteen. Kun yksi on poissa, se vaikuttaa muihinkin eli kaikki jaksavat paremmin, kun poissaolot vähenevät. Asiakirjassa on myös korostettu sairauspoissaolojen seuraamisen tärkeyttä hallintoyksiköissä. Liikaa ei voi myöskään korostaa tietojen oikea-aikaisen tallentamisen merkitystä.

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.

Esimies on keskeinen vaikuttaja työyhteisössä. Työyhteisön tavoitteiden määrittely, oikea työkuormituksen säätely, vuorovaikutuskäytännöt sekä työntekijöitä kannustava ja arvostava työilmapiiri ovat johtamisen ydinalueita. Esimiestaitojaan voi ylläpitää ja kehittää esimiesvalmennuksen avulla.

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.

Puolustusvoimissa pyritään ennalta ehkäisemään ja estämään kaikki vahingot, tapaturmat ja onnettomuudet. Tavoitetilana on nolla tapaturmaa sekä avoin ja aloitteellinen ilmoituskulttuuri. Tavoitetilassa kaikki vahingot ja onnettomuudet ilmoitetaan, parhaat käytännöt jaetaan ja ennakoivasti ilmoitetaan olosuhteista sekä tekijöistä, jotka voivat aiheuttaa vaaraa tai vahinkoa.

Työ- ja palvelusturvallisuuden kehittäminen jatkuu hankesuunnitelman mukaisesti vuoden 2013 aikana, mutta kokonaisuutta tukevan tietojärjestelmäsovelluksen käyttöönotto viivästyi. Tarkasteluvuonna päivitettiin kolmannes puolustusvoimien varomääräyksistä ja suunnitelmallinen päivitystyö tulee jatkumaan vuonna 2014.

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.

Puolustusvoimauudistuksen muutostoimien päämääränä on ollut henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu sekä hyvinvoinnista huolehtiminen pitkän muutosvaiheen aikana. Puolustusvoimauudistuksen tähänastinen toteutus osoittaa, että puolustusvoimien esimiehet ja henkilöstö pystyvät ratkaisemaan haasteellisetkin tilanteet yhdessä.

Varsinaiset palkat

Henkilötyövuoden hinta on viime vuosina kasvanut. Henkilötyövuoden hinnan kallistuminen on johtunut virka- ja työehtosopi-

mukseen perustuvista sopimuskorotuksista sekä henkilöstörakenteen kallistumisesta. Henkilöstörakenteen kallistumiseen ovat vaikuttaneet muun muassa kumppanuustoimenpiteet.

Ennakoivista henkilöstötoimista johtuen henkilötyövuodet vähenivät tarkasteluvuonna suunnitelmaa nopeammin ja näin ollen myös varsinaisiin palkkoihin käytettiin tarkasteluvuonna 748,7 miljoonaa euroa, joka oli suunniteltua vähemmän (suunnitelma 756 milj euroa).

Kaiken kaikkiaan puolustusvoimauudistus on henkilöstötoimien osalta edennyt hyvin ja vuodelle 2013 asetetut välitavoitteet on saavutettu osin jopa etupainoisesti, mikä käy ilmi taulukosta 7.1. Henkilöstötilanteen seuranta on osa normaalia toimintaa, mutta uudistuksen aikana sen merkitys eri tasoilla on korostunut.

	2009	2010	2011	2012	2013	Tavoite 2013
Henkilötyövuodet *¹⁾	14 741	14 702	14 632	13 845	13 585	Max 14 034
Henkilöstömäärä *²⁾	15 426	15 292	15 152	14 046	13 728	Max 14 300
Sairauspoissaolot (työpäivää/htv)	10,5	10,0	10,1	8,4	8,4	Max 10
Työmotivaatio (indeksi 1–5) *³⁾	3,8	3,7	3,7	3,7	3,7	Min 3,6
Varsinaiset palkat sivukuluineen (1 000 e)	700 702,5	717 681,7	738 840,0	746 430,5	748 660,4	Max 756 000

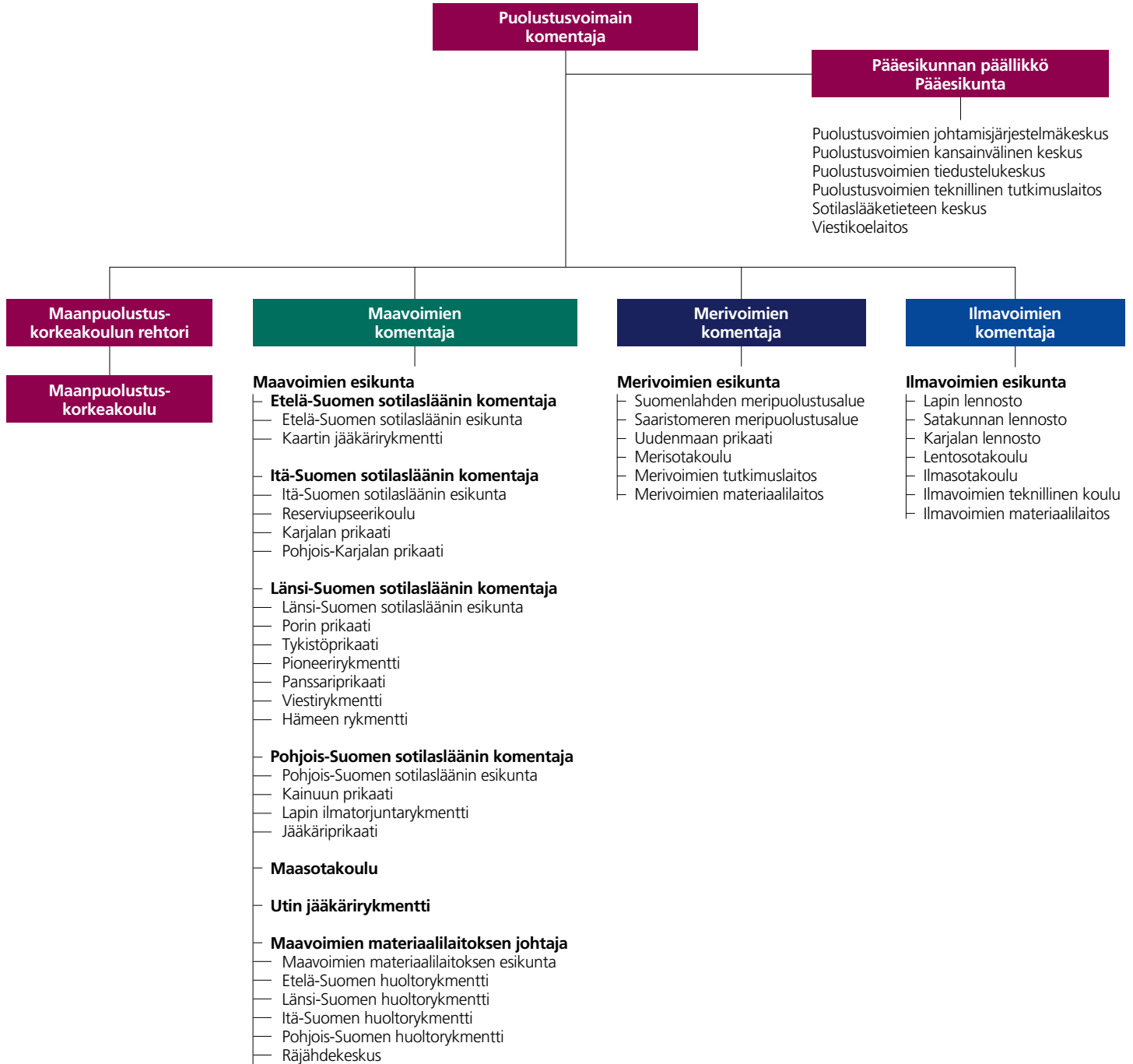
Taulukko 7.1: Yhdistelmä puolustusvoimauudistuksen keskeisistä palkatun henkilöstön tunnusluvuista

*¹⁾ Tässä esitetyt henkilötyövuodet sisältävät vain toimintamenojen henkilötyövuodet. Niihin eivät sisälly työllisyysvaroin palkattujen, lahjoitusvaroilla palkattujen ja Millog Oy:n suoja-aikana eläköityvien henkilötyövuodet, joita kertyi vuonna 2013 yhteensä 37 henkilötyövuotta.

*²⁾ Henkilöstömäärä sisältää 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 2013 lopussa kriisinhallintatehtävissä toimi 152 palkattua henkilöä. Tämä henkilöstömäärä ei siis sisälly henkilöstötilinpäätöksessä käsiteltäviin lukuihin.

*³⁾ Työilmapiirikysely on ollut hallintoyksiköille vapaaehtoinen vuosina 2009 ja 2011. Kysely on toteutettu koko puolustusvoimissa vuosina 2010, 2012 ja 2013.

PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTOSUHTEET 1.1.2013 LUKIEN





ISBN 978-951-25-2543-0

Pääesikunta, Henkilöstöosasto
PL 919, 00131 Helsinki
www.puolustusvoimat.fi