



Puolustusvoimat

Henkilöstötilinpäätös 2014



2014 | Puolustusvoimien
henkilöstötilinpäätös

Copyright Pääesikunta Henkilöstöosasto
Kansi Joona Heiskanen
Kansikuvat Lisa-Emilia Hentunen ja Jarno Riipinen
Taitto Mainostoimisto SST
ISBN 978-951-25-2648-2
ISBN PDF 978-951-25-2649-9
Painopaikka Juvenes Print 2015

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	22
	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 2014 puolustusvoimauudistuksen edellyttämällä tavalla. Henkilöstöalan toiminnassa korostui puolustusvoimauudistuksen henkilöstötoimenpiteiden toteuttaminen ja henkilöstön tukeminen muutoksessa.

Puolustusvoimissa on vuonna 2015 noin 12 000 tehtävää, joista sotilastehtäviä on noin 8 000 ja siviilitehtäviä noin 4 000. Suunnittelun lähtökohta on ollut Puolustusvoimien sodan ajan joukkojen henkilöstötarve, mutta kokonaisuuteen on vaikuttanut myös rauhan ajan tehtävien erityistarpeet. Henkilöstömäärä vähentyi tarkasteluvuonna suunnitellusti kohti puolustusvoimauudistuksen tavoitetilaa ja oli vuoden 2014 lopussa 13 513.

Puolustusvoimauudistuksessa vähennettiin 2 400 tehtävää resursseja uudelleen kohdentamalla ja tehtäviä priorisoidea. Puolustusvoimauudistuksen alkaessa lokakuussa 2012 muutoksen kohteeksi määritettiin noin 900 henkilöä. Vuoden 2014 alussa irtisanomisuhanalaisia oli jäljellä 358 henkilöä. Hyvän työnantajan periaatteiden mukaisesti tavoitteena on ollut löytää muutoksen kohteena oleville henkilöille työpaikka joko Puolustusvoimista tai muun työnantajan palveluksesta. Vuoden 2014 kuluessa muutoksen kohteena oleville löydettiin edelleen selviytymispolkuja joko Puolustusvoimien tai toisen työnantajan palveluksesta, ylivahvuudesta tai irtisanoutumiskorvauksen kautta. Varsinaisia irtisanomisia toteutui siten, että irtisanomisen johdosta 83 henkilön osalta palvelussuhde Puolustusvoimiin päättyi vuoden 2014 loppuun mennessä. Vuoden 2014 lopussa irtisanomisuhanalaisia oli 19 ja irtisanottuja, joiden palvelussuhde oli voimassa 14. Puolustusvoimien palvelukseen jää vuoden 2015 alussa palkattua henkilöstöä ylivahvuuteen ja mentorointitehtäviin 207 henkeä Puolustusvoimien tukitoimien johdosta. Nämä henkilöt poistuvat joustavasti Puolustusvoimien palveluksesta pääosin vuoden 2015 aikana.

Millog Oy:n kanssa solmittu strateginen kumppanuussopimus laajeni koskemaan Maavoimien ja Merivoimien materiaalin kunnossapitopalveluita. Sopimuksen myötä Puolustusvoimista siirtyi Millog Oy:n palvelukseen yhteensä 317 henkilöä liikkeenluovutuksella 1.1.2015.

Osoituksena puolustusvoimauudistuksen henkilöstötoimien onnistuneesta toteutuksesta Valtiokonttori myönsi Puolustusvoimille Kaiku-palkinnon. Sen perusteena oli henkilöstön systemaattinen tukeminen erittäin monipuolisilla keinoilla poikkeuksellisen laajassa ja haasteellisessa muutostilanteessa, jossa jokainen on huomioitu myös yksilönä. Muutokseen kehitetyt toimintatavat nähtiin myös hyvinä esimerkkeinä muualle valtionhallintoon.

Toimintavuoden aikana laadittiin Puolustusvoimien uusi henkilöstöstrategia, johon on kirjattu Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon sekä henkilöstön osaamisen ja toimintakyvyn keskeisimmät kehittämistavoitteet. Strategia kattaa Puolustusvoimien palkatun henkilöstön ja asevelvolliset. Puolustusvoimien toiminnan perusta on ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä sodan, erilaisten kriisien ja rauhan ajan tehtäviin.

Tarkasteluvuoden työilmapiirikyselyn tuloksista on nähtävissä, että työilmapiirin vahvuudet, pienryhmien vahva me-henki, tyytyväisyys omiin työtehtäviin ja lähiesimiesten toimintaan, kantavat puolustusvoimauudistuksen keskelläkin. Myöskään henkilöstön jaksamisesta ei kyselyn tulosten perusteella ollut nähtävissä merkittävää heikentymistä. Jaksamista seurataan kuitenkin edelleen erityisen tarkasti. Meidän kaikkien on tärkeää kantaa vastuuta oman jaksamisen lisäksi myös työtovereiden jaksamisesta.

Puolustusvoimauudistus on merkinnyt henkilöstön kannalta mittavien muutosten aikaa, sekä uusien ajattelutapojen omaksuamista. Henkilöstö on sopeutunut kuitenkin tilanteeseen erinomaisesti ja tulevaisuuteen voidaan katsoa luottavaisin mielin.

Vuosi 2015 tuo mukanaan tarkasteluvuoteen verrattuna merkittäviä muutoksia, kun uudet organisaatiot, toimintamallit ja prosessit astuvat voimaan. Suuri joukko työntekijöitä on lisäksi vaihtanut palveluspaikkakuntaa ja työtehtäviä. Muutokset vaativat henkilöstöltä edelleenkin kärsivällisyyttä ja yhteistyötä.

Puolustusvoimien
henkilöstöpäällikkö
Kenraaliluutnantti


Sakari Honkamaa

1 Johdanto

Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätöksen tietoja hyödynnetään henkilöstövoimavarojen johtamisen ja henkilöstösuunnittelun tukena. Tässä raportissa käsitellään Puolustusvoimien tunnuslukuja kokonaisuudessaan. Henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvuista osa raportoidaan puolustusministeriölle vuosiraportissa sekä käsitellään vuosittain tulosneuvotteluissa. Lisäksi henkilöstötilinpäätös esitellään puolustusvoimien yhteistoimintaelimessä. Henkilöstötilinpäätös antaa perusteita muun muassa henkilöstöstrategian toteutumisen seurantaan.

Henkilöstötilannekuvan avulla muodostetaan kokonaiskuva siitä, miten palkatun henkilöstön määrä, laatu ja tahto vastaavat organisaation tehtäviä ja tavoitteiden toteuttamista. Lisäksi tarkastellaan sitä, ovatko 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. Vuoden lopussa tehtävän analysoinnin perusteella sisällytetään tarvittavat tavoitteet seuraavan kauden toimintasuunnitelmaan tai toimintakäskyyn. Samalla valmistellaan vuosiraporttiin sisällytettävää lopullista analyysiä.

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 virheetömälle 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 kehittämisellä, jossa on viisi näkökulmaa: henkilöstön määrä ja rakenne, henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen, henkilöstön osaaminen ja toimintakyky, johtaminen ja vuorovaikutustaidot, sekä työskentely- ja toimintatavat. Nämä näkökulmat tukevat toisiaan ja myös henkilöstötilinpäätöksen tunnuslukuja tarkastellaan näiden näkökulmien kautta.

Henkilöstöjohtamisen keskeisiä periaatteita ovat 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 yhtenä 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.

Tarkasteluvuoden aikana luotiin puolustushaarakohtainen valmennusjärjestelmä. Puolustushaarojen valmennustiimit tehostavat hallintoyksiköissä tapahtuvaa valmennusta ja sen vaikuttavuutta. Suunnitelman mukaisesti esimies- ja vuorovaikutusvalmennus sisällytetään perus-, jatko- ja täydennyskoulutukseen sekä suunnataan enenevässä määrin kaikille henkilöstöryhmille.

1.2 Puolustusvoimauudistuksen toimeenpano ja hyvän työnantajan periaatteet

Toimintavuoden aikana jatkettiin puolustusvoimauudistuksen toimeenpanoa. Puolustusvoimat aloittaa toiminnan vuoden 2015 uudistetussa kokoonpanossa 1.1.2015. Vuoden 2015 aikana saatetaan puolustusvoimauudistuksen edellyttämät toimenpiteet päätökseen. Tavoitteena on varmistaa, että Puolustusvoimilla on edellytykset täyttää tehtävänsä ja ylläpitää Suomen sotilaallinen puolustuskyky. Puolustuskyvyn ylläpitäminen edellyttää Puolustusvoimien rakenteiden ja toimintatapojen uudistamista. Tehtävissä ratkaisuisissa on pyritty pitkän aikavälin vaikuttavuuteen.

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

Puolustusvoimauudistuksen organisaatiomuutokset etenivät tarkasteluvuonna suunnitellusti. Puolustusvoimien tutkimuslaitos perustettiin 1.1.2014 suunnitelman mukaisesti. Pääesikunnan kokoonpanomuutos sekä Puolustusvoimien tiedustelulaitoksen perustaminen toteutettiin 1.5.2014 lukien, kun siihen liittyvä lainsäädäntö vahvistettiin ja hallinnollinen päätös hyväksyttiin. Sotilasmusiikkialan toiminta organisoitiin uudestaan ja toimiala aloitti uuden organisaation mukaisen toiminnan 1.1.2014, jolloin sotilasmusiikkiala organisoitui viiteen kehitettävään sotilassoittokuntaan ja yhteen keskitettyyn varusmiessoittokuntaan.

Puolustusvoimien palvelukeskuksen ja Puolustusvoimien logistiikkalaitoksen perustamisen valmistelut etenivät suunnitellusti. Laitokset perustettiin 1.1.2015. Toiminta saatiin käynnistettyä suunnitellusti runko-organisaatioiden perustamisilla, mikä tarkoitti myös määräaikaisten tehtävien lisääntymistä.

Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksen kokoonpano vahvistettiin 1.1.2015 lukien siten, että siihen sisällytettiin Turvallisuusverkko-osasto, joka siirrettiin kokonaisuutena turvallisuusverkko-operaattorille lakimuutoksen ja valtioneuvoston liikkeenluovutus päätöksen jälkeen. Liikkeenluovutus tapahtuu 1.3.2015 lukien.

Maavoimien osalta tärkeimpänä kokonaisuutena oli lakkautettavien sotilaslääniä tehtävien siirto Maavoimien esikunnalle ja Maavoimien joukko-osastoille. 31.12.2014 Hämeen rykmentti ja Pioneerirykmentti lakkautettiin, Tykistöprikaati lakkautettiin itsenäisenä joukko-osastona ja liitettiin Porin prikaatiin, Reserviupseerikoulu lakkautettiin itsenäisenä joukko-osastona ja liitettiin Maasotakouluun, Viestirykmentti lakkautettiin itsenäisenä joukko-osastona ja liitettiin Panssariprikaatiin, Lapin ilmatorjuntarykmentti lakkautettiin itsenäisenä joukko-osastona ja liitettiin Jääkäriprikaatiin.

Merivoimien organisaatiomuutoksessa Suomenlahden meripuolustusalue ja Saaristomeren meripuolustusalue lakkautettiin 31.12.2014 sekä Rannikkolaivasto ja Rannikkoprikaati perustettiin 1.1.2015 lukien. Merivoimien materiaalilaitos lakkautettiin ja sen toiminnot siirrettiin perustettuun Puolustusvoimien logistiikkalaitokseen.

Ilmavoimien organisaatiomuutoksessa Ilmavoimien esikunnan, lennostojen ja Ilmasotakoulun kokoonpanot vahvistettiin 1.1.2015 lukien. Lentosotakoulu lakkautettiin 31.12.2014 ja Ilmavoimien koulutustoiminta keskitettiin Ilmasotakouluun.

Maanpuolustuskorkeakoulun Täydennyskoulutus- ja kehittämiskeskus lakkautettiin ja sen toimintojen pääosat siirrettiin Puolustusvoimien palvelukeskukseen. Lisäksi perustettiin Sotataidon ainelaitos yhdistämällä kolme ainelaitosta. Uudeksi tutkinto-osastoksi perustettiin Maisteriosasto ja Maanpuolustuskorkeakoulun uudeksi yksiköksi liitettiin Puolustusvoimien kansainvälinen keskus 1.1.2015 lukien.

Henkilöstösuunnitteluun vaikuttavat lähitulevaisuudessa puolustusvoimauudistuksen loppuunsaattamisen lisäksi toimialariippumattomien tietojärjestelmäpalveluiden hanke.

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena oli varmistaa Puolustusvoimien tarpeisiin perustuva osaava ja toimintakykyinen henkilöstö sekä saavuttaa vuodelle 2015 asetetut tavoitteet henkilöstövahvuudesta. Puolustusvoimat noudatti muutostilanteissa hyvän ja vastuullisen työnantajan periaatteita. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvoperiaatteet otettiin huomioon puolustusvoimauudistuksen suunnittelun ja toimeenpanon kaikissa vaiheissa. Luonnollista poistumaa hyödynnettiin täysimääräisesti.

Ensisijainen tavoite puolustusvoimauudistuksessa oli, että muutoksen kohteena olevat henkilöt työllistyvät uuteen tehtävään. Tätä tavoitetta tuettiin aktiivisella henkilöstösuunnittelulla siten, että muutoksen kohteena oleville henkilöille pyrittiin etsimään uusi tehtävä joko Puolustusvoimista tai muualta valtionhallinnosta, kuntasektorilta tai yksityiseltä sektorilta. Muutoksen kohteena oleva henkilöstö on ollut etusijalla täytettäessä 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, viran siirtäminen muualle valtionhallintoon, henkilön siirtäminen määräajaksi toisen työnantajan palvelukseen, työllistymisen tukeminen myöntämällä virkavapaata, henkilön osaamisen kehittämisen tukeminen ja ylivahvuus- tai mentorointiaika.

Puolustusvoimauudistuksessa muutoksen kohteena oleviksi määritettiin noin 900 henkilöä lokakuussa 2012. Henkilöstösuunnitelman vahvistamisen jälkeen muutoksen kohteena olevat määritettiin huhtikuussa 2013 irtisanomisuhanalaisiksi. Vuodesta 2013 alkaen irtisanomisuhan alaisia on sijoitettu Puolustusvoimien 2015 kokoonpanoon, myönnetty irtisanoutumiskorvauksia ja valmisteltu ylivahvuuspäätöksiä yhdessä muiden tukitoimenpiteiden lisäksi.

Vuoden 2014 alussa irtisanomisuhan alaisia oli 358 henkilöä. Vuoden 2014 kuluessa irtisanomisuhan alaisia sijoitettiin noin 80 Puolustusvoimien 2015 kokoonpanoon. Toisen työnantajan palvelukseen Puolustusvoimien palkkarahoilla siirtyi 23 ja toiseen valtionhallinnon tehtävään virkasiirtona sijoittui 29 henkilöä. Samaan aikaan on jatkettu irtisanoutumiskorvausten myöntämisiä ja tehty ylivahvuuspäätöksiä. Vuoden 2014 lopuksi irtisanomisuhanalaisia oli 19 henkilöä, uudelleensijoittamisveloitteen piirissä oli 14 henkilöä ja 83 henkilön osalta palvelussuhde päättyi irtisanomisen johdosta vuoden 2014 loppuun mennessä.

Puolustusvoimien palvelukseen jää vuoden 2015 alussa 167 henkilöä ylivahvuuteen sekä 40 henkilöä mentoriksi. Ylivahvuudessa olevat ja mentorit poistuvat eläköitymisen myötä joustavasti Puolustusvoimien palveluksesta vuoden 2015 aikana ja heidän palkkaukseen on varattu puolustusvoimauudistuksessa erillisrahoitus Puolustusvoimien toimintamenoista.

Jokaisessa hallintoyksikössä toimii nimetty ja koulutettu HR-koordinaattori ja tukikoordinaattori. 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. Tukikoordinaattoriverkosto tullaan säilyttämään myös vuonna 2015.

HR- ja tukikoordinaattoriverkoston sekä esimiesten kouluttamista jatkettiin tarkasteluvuonna. Koulutusten painopisteenä oli henkilöiden kohtaaminen irtisanomistilanteessa. Jokaiselle hallintoyksikön päällikölle, jonka yksikössä oli irtisanottavia henkilöitä, koulutettiin irtisanomistilanteeseen liittyvät asiat.

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

Uudistus vaikutti kaikkiin henkilöstöryhmiin. Henkilöstön vähentämisen lisäksi noin 1 500 henkilöä vaihtoi palveluspaikkakuntaa uudistuksen aikana. Kaiken kaikkiaan 3 500 henkilölle annettiin määräys toiseen tehtävään. Siirtymistä uudelle paikkakunnalle pyrittiin tukemaan erityistukien lisäksi tutustuttamalla työntekijöitä perheineen uusiin palveluspaikkoihin. Hallintoyksiköt ovat järjestäneet yhdessä kuntien ja työvoimaviranomaisten kanssa tutustumispäiviä uusille paikkakunnille, joihin ovat voineet osallistua myös puolustusvoimien henkilöstön perheet. Tilaisuuksien tavoitteena on ollut asunto- ja kouluasioiden lisäksi valottaa myös puolisoitten työllistymismahdollisuuksia paikkakunnalla.

1.3 Henkilöstöjohtamista tukevien toimintatapojen ja tietojärjestelmien kehittäminen

Tarkasteluvuoden aikana jatkettiin henkilöstöjärjestelmän kehittämistä. Henkilöstöjärjestelmään kuuluu osa-alueina henkilöstö- ja tehtäväkokoonpano, rekrytointi ja valinnat, henkilöstösuunnittelu, palvelussuhdeasiat sekä sitouttaminen ja motivointi. Kehittämisen tavoitteena on vastuujaon selkiinnyttäminen, prosessien yksinkertaistaminen ja yhtenäistäminen ja henkilöstöjohtamiseen käytettävien voimavarojen optimointi organisaation tarpeisiin nähden.

Henkilöstöalan toiminnallisia tavoitteita tukee tietohallintopalveluiden ja johtamisjärjestelmien kehittäminen. Onnistumisen perusedellytys on toiminnan ja teknologian kehittämisen integrointi toisiinsa saumattomasti. Henkilöstöalalla merkittävin projekti tähän liittyen on vuonna 2014 päättyneeseen Puolustusvoimien PVSAP KEH -hankkeeseen kuulunut PVSAP HCM -projekti.

Puolustusvoimissa jatkettiin henkilöstöalan toiminnallisuuksien ylläpitävää kehittämistä PVSAP-järjestelmässä sekä asetettiin tavoitteeksi varmistaa edellytykset puolustusvoimauudistuksen mukanaan tuomille uusille toimintamalleille. Painopisteenä oli kahden ensimmäisen vaiheen toiminnallisuuksien vakiinnuttaminen, sekä toiminnallisuuksissa havaittujen virheiden ja puutteiden korjaaminen sekä tietojen laadun parantaminen.

Vanhoiden HR-järjestelmien alasajoja ei ole saatu toteutettua puuttuvan tietojärjestelmän arkistoinnin vuoksi. Arkistointitarve on tunnistettu ja esitetty korjattavaksi. Vanhoja tietojärjestelmiä ylläpidetään toistaiseksi. Asevelvollisten tietojärjestelmän korvaaminen ei toteutunut tarkasteluvuonna. Asevelvollisten saaminen PVSAP-palvelujen piiriin mahdollistaisi kattavan henkilöstöalan tilannekuvan tuottamisen yhdestä järjestelmästä.

Vuoden 2014 palkanmaksuissa ei enää havaittu merkittäviä virheitä, mutta perus- tai tapahtumatietojen virheellinen käsittely aiheutti yksittäisiä virheitä palkanmaksuissa. Virheelliset perustiedot eri osa-alueilla vaikuttavat myös tietojen luotettavaan raportointiin, jolloin Valtiokonttorille luovutettavassa Tahti-aineistossa esiintyi edelleen virheitä, joita on jouduttu korjaamaan käsin.

Tukipalvelujen keskittämisen suunnittelua jatkettiin tarkasteluvuonna. Pääosin Joensuussa toimiva Puolustusvoimien palvelukeskus aloitti toimintansa 1.1.2015. Sen tehtävänä on tuottaa Puolustusvoimille keskitetysti Puolustusvoimien talous-, matka- ja henkilöstöpalvelut. Lisäksi Puolustusvoimien palvelukeskus tuottaa tiedonhallintapalveluita, sekä oppimis- ja kuvapalveluita hajautetusti Joensuun, Mikkelin, Tampereen ja Tuusulan toimipisteistä.

Sähköisten palveluiden onnistunut jalkautuminen eri tasoille on yksi edellytys palvelukeskuksen toiminnan onnistumiselle. Sähköisten palveluiden myötä jokaisella työntekijällä on yhä enemmän veloitteita tarkistaa ja ylläpitää omia tietojaan henkilötietojärjestelmässä. Uusien toimintamallien käyttöönoton yhteydessä on neuvottu loppukäyttäjätietojen ylläpitovelvoitteista, 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 sodan ajan tarpeeseen. Puolustusvoimia kehitetään valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisten selonteiden ja puolustusministeriön antamien ohjeiden mukaisesti. Rauhan ajan palkatun henkilöstön määrän kehittämistä on ohjannut puolustusvoimauudistuksessa asetetut tavoitteet.

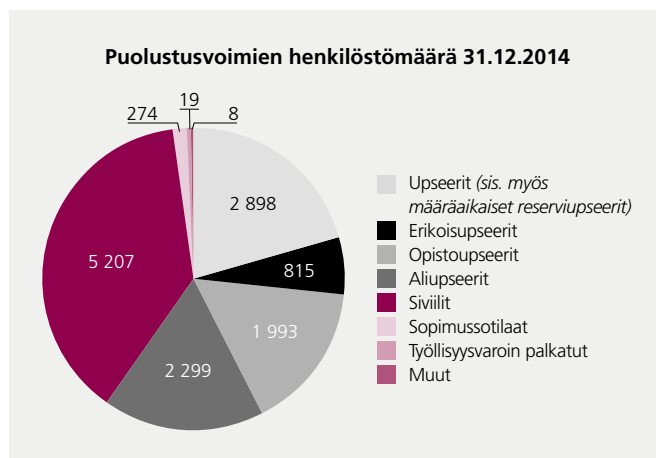
Vuoden 2014 henkilöstösuunnittelussa on korostunut puolustusvoimauudistuksen toimeenpanoon liittyvä hallintoyksiköiden henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön tukeminen muutoksessa. Vuoden 2014 puolustusvoimauudistuksen henkilöstövähennyksiin sekä henkilöstöjärjestelyihin liittyviä asioita on seurattu yhteistoiminta-alueissa.

Puolustusvoimien henkilöstömäärä oli vuoden 2014 lopussa 13 513 henkilöä. Raportoitava henkilöstömäärä sisältää palkatun henkilöstön, joka on toiminut kotimaan tehtävissä tai ulkomailla muissa kuin kriisinhallintatehtävissä ja joille on joulukuun 2014 aikana maksettu palkkaa. Henkilöstömäärä sisältää myös sotiinsovelletut ja työllisyysvaroin palkatut. Henkilöstömäärä vaihtelee vuoden aikana avoimiin tehtäviin rekrytoimisen ja virkavapauksien myötä.

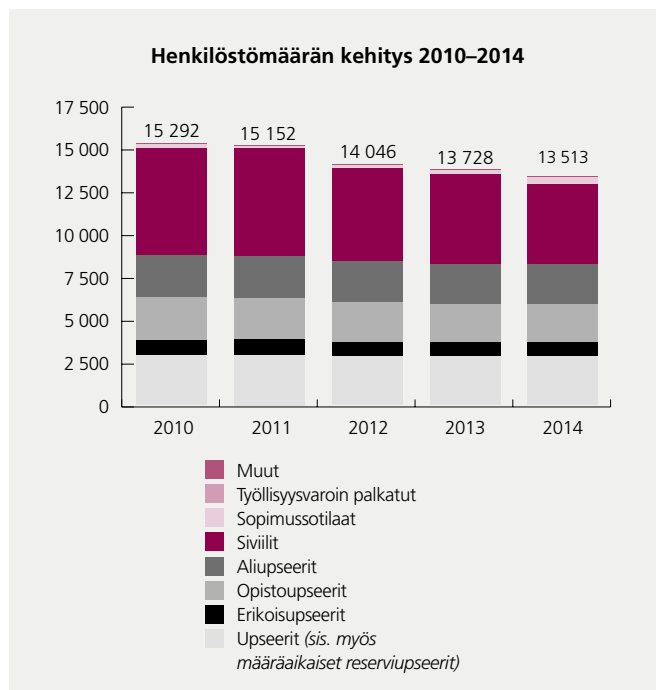
Edellä mainittujen lisäksi Puolustusvoimien palkattua henkilöstöä oli kriisinhallintatehtävissä vuoden lopussa 117 henkilöä, joka ei sisälly henkilöstötilinpäätöksessä käsiteltäviin lukuihin.

Suurimmat muutokset henkilöstömäärissä kohdentuvat viiden vuoden tarkastelujaksolla siviilien ja opistoupseerien määrään. Siviilien määrä on vähentynyt, kun toiminnallisuuksia on siirretty ulkopuolisille kumppaneille. Opistoupseereita on poistunut eläkepoistuman myötä ja vapautuviin tehtäviin on mahdollisuuksien mukaan palkattu aliupseereita. Tulevaisuudessa opistoupseerien tehtäviä tulee siirtymään kaikille henkilöstöryhmille Puolustusvoimien tarpeen mukaan.

Henkilöstömäärän kehitys henkilöstöryhmittäin on kuvattu kuviossa 2.1.2.



Kuvio 2.1.1 Henkilöstömäärä vuonna 2014 (kpl)



Kuvio 2.1.2 Henkilöstömäärän kehitys 2010–2014 (kpl)

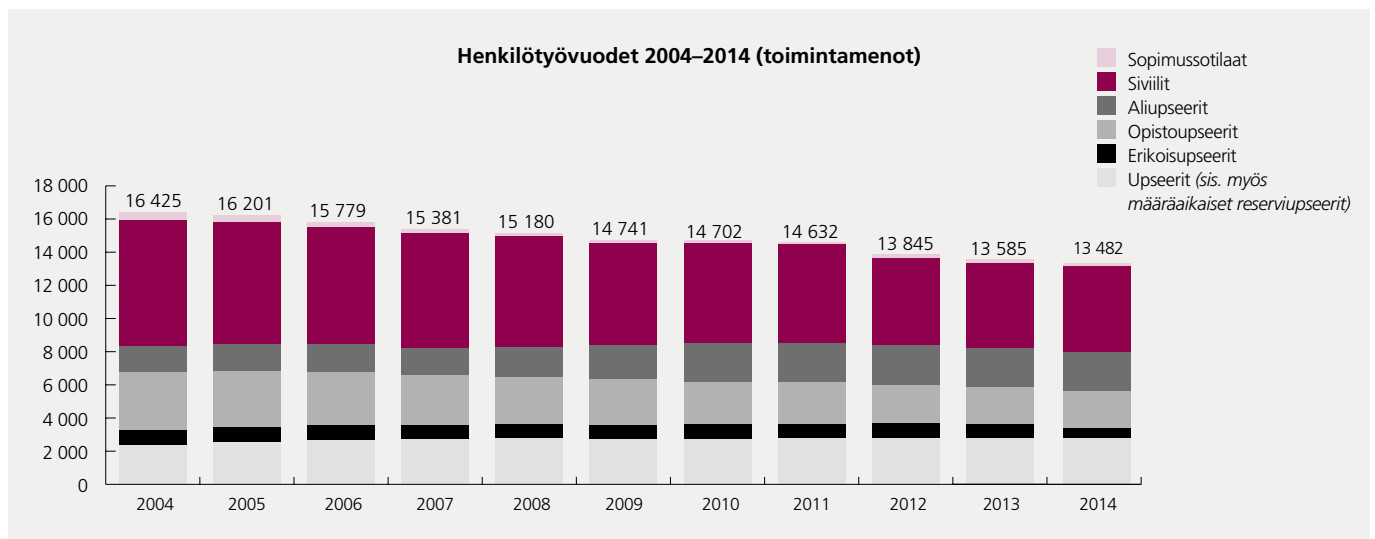
Henkilöstömäärä on vähentynyt suunnitellusti kohti puolustusvoimauudistuksen tavoitetta. Henkilöstömäärän lasku johtuu pääosin puolustusvoimauudistuksessa muutoksen kohteeksi joutuneelle henkilöstölle tarjotuista selviämispoluista sekä henkilöstön omaehtoisista irtisanoutumisista ja vaihtuvuudesta. Kaikkia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

Henkilöstömäärän lasku näkyy myös toimintamenoilta maksettujen henkilötyövuosien kehityksessä, joita kertyi tarkasteluvuonna yhteensä 13 482. Laskua edellisvuoteen oli 103 henkilötyövuotta.

Kuviossa 2.1.3 näkyy Puolustusvoimien eri henkilöstöryhmien henkilötyövuosien kehitys vuosina 2004–2014. 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 päättyen vuoteen 2011. Vuodesta 2011 alkaen henkilötyövuosien muutoksia on tarkasteltu puolustusvoimauudistuksen toimeenpanon osana.

Upseereiden ja siviilien henkilötyövuodet ovat tarkasteluvuonna lisääntyneet. Siviilien osalta kasvu selittyy puolustusvoimauudistuksen toimeenpanoon liittyvien määräaikaisten tehtävien kasvusta. Toimintamenojen henkilötyövuosien lasku kohdistui tarkasteluvuonna pääosin opistoupseereihin ja aliupseereihin. Eläkkeelle jääneiden opistoupseerien tilalle ei ole puolustusvoimauudistuksen ennakoivista henkilöstötoimista johtuen kohdennettu aliupseerien virkoja samassa määrin kuin aikaisempina vuosina. Lisäksi osaa määräaikaista aliupseereiden viroista ei jatkettu vuoden 2014 jälkeen. Kouluttajatehtävien vajetta on kuitenkin pystytty paikkaamaan sopimussotilaiden henkilötyövuosimäärää lisäämällä. Vuonna 2014 peruskoulutuskauden koulutusjoukkuetta kohden oli keskimäärin 1,9 kouluttajaa. Puolustusvoimauudistuksen tavoitteena on, että kouluttajia olisi vuonna 2015 keskimäärin 2,5.

Toimintamenoista maksettujen henkilötyövuosien lisäksi Puolustusvoimien henkilötyövuosien seurannassa tulee huomioida myös muita henkilötyövuosierä, joita vuonna 2014 kertyi 24 henkilötyövuotta työllisyysvaroin palkatuista. Myöskään lahjoitusvaroilla palkattujen henkilötyövuodet (5) eivät näy kuviossa 2.1.3.



Kuvio 2.1.3 Toimintamenoista maksettujen henkilötyövuosien määrä 2004–2014 (htv)

2.2 Henkilöstön sukupuoli- ja ikärakenteen kehittyminen

Henkilöstö sukupuolen mukaan

Puolustusvoimien palveluksessa olevasta henkilöstöstä 80,75 % oli miehiä ja 19,25 % 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.

Naisia oli edellisvuosien tapaan eniten siviilitehtävissä, joissa heidän osuutensa oli 44,6 %. Aliupseereista naisia oli 7,2 %. Naisten osuus myös aliupseeristosta on viiden viimeisen vuoden aikana laskenut, sillä enemmistö viime vuosina rekrytoituista aliupseereista on ollut miehiä. Miesten osuus rekrytoituista aliupseereista on korostunut, sillä aliupseeriksi valittavalta edellytettiin aiemmin varusmiespalveluksen tai naisten vapaaehtoisen asepalveluksen suorittamista ja sotilaan tehtäviin edellytettävää fyysistä suorituskkyä (vähintään 2 600 metrin tulosta 12 minuutin juoksupöytätestissä). Vuonna 2015 voimaanastuneessa uudistetussa aliupseereita koskevassa normissa on tarkennettu fyysiseen suorituskkyyn liittyviä vaatimuksia ja fyysisen suorituskkyyn tulosta tarkastellaan jatkossa sotilashenkilöstölle ikäluokittain ja sukupuolittain määritetyn taulukon mukaisesti.

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

Vuonna 1999 valmistuivat ensimmäiset naisopistouseerit. Opistouseereina työskenteli 10 naista vuonna 2014. Vuonna 2000 valmistuivat ensimmäiset naisupseerit. Tarkasteluvuonna naisupseereita työskenteli 61 henkilöä (luku sisältää sotatieteiden maisterit ja kandidaatit sekä määräaikaiset reserviupseerit). Erikoisupseereista naisia oli 14.

Henkilöstön ikärakenne

Puolustusvoimien henkilöstön keski-ikä oli 42,0 vuotta vuonna 2014. Suurin yksittäinen ikäryhmä oli 45–49-vuotiaat, joita oli 2 505 henkilöä (18,5 %). Yli 45-vuotiaita oli henkilöstöstä 6 136 (45,4 %), ja osuus kasvaa vähitellen. Kuviossa 2.2.1 näkyy koko henkilöstön ikäjakauma.

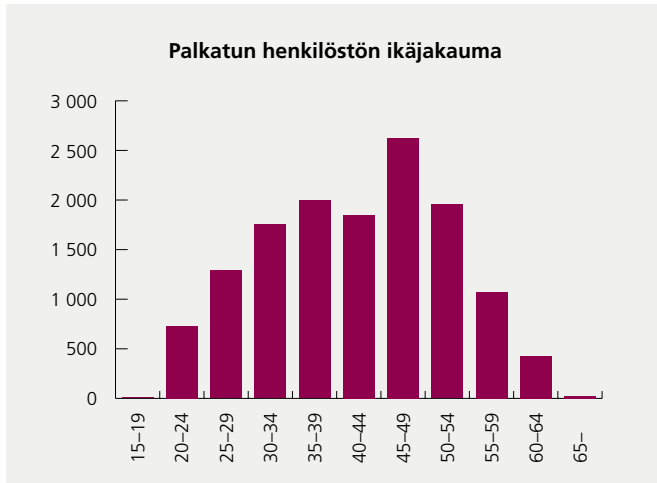
Naisten lukumäärä ja osuus

Vuosi	Naisten lukumäärä	%-osuus hlöistä
2014	2 602	19,3
2013	2 682	19,5
2012	2 758	19,6
2011	3 506	23,1
2010	3 498	23,3

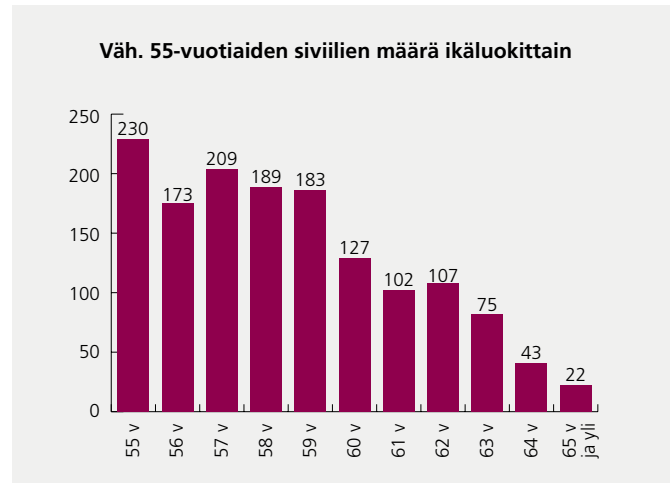
Taulukko 2.2.1 Naisten osuus henkilöstöstä vuosina 2010–2014

Vuosi	Siviilit	Aliupseerit	Upseerit (sis. myös määrä- aikaiset siviiliupseerit)	Erikoisupseerit	Opistouseerit
2014	2 322 (44,6 %)	166 (7,2 %)	61 (2,1%)	14 (1,7 %)	10 (0,5%)
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 %)

Taulukko 2.2.2 Naisten lukumäärä ja osuus henkilöstöryhmästä vuosina 2010–2014



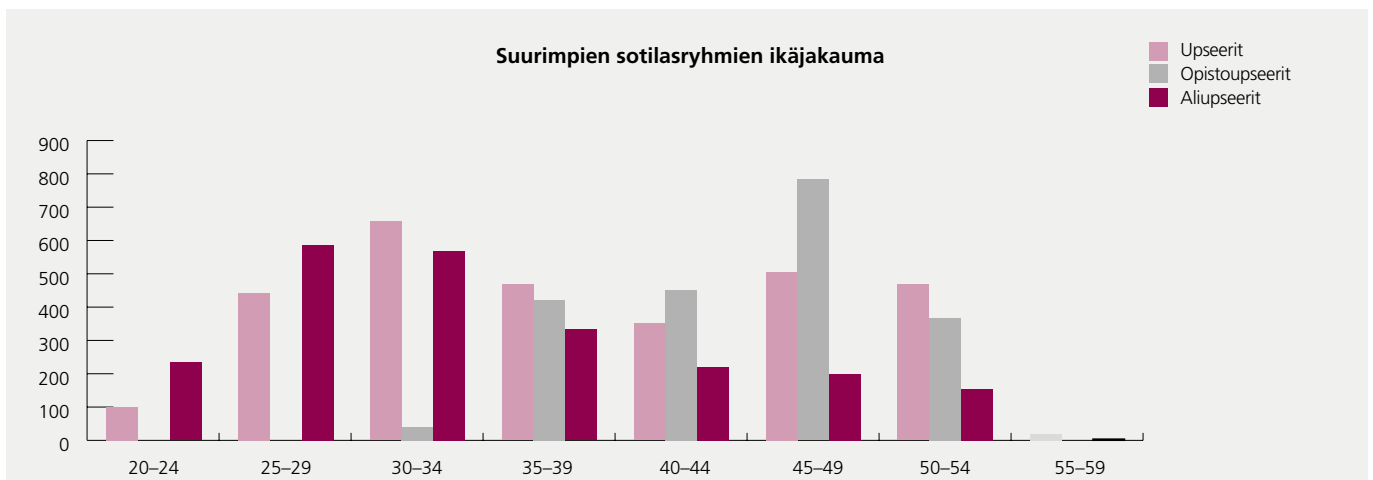
Kuvio 2.2.1 Palkatun henkilöstön ikäjakauma (kpl)



Kuvio 2.2.2 Vähintään 55-vuotiaiden siviilien määrät (kpl)

Eri henkilöstöryhmien ikäjakauma vaihtelee erittäin paljon. Siviilit ovat keski-ikäitään vanhin henkilöstöryhmä (47,0 vuotta). Valtionhallinnon henkilöstön keski-ikä oli 46,3 vuotta. Kuviossa 2.2.2 on kuvattu vähintään 55-vuotiaiden siviilien määrät kussakin ikäluokassa. Yhteensä vähintään 55-vuotiaita siviilejä oli vuoden lopussa 1460 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 34,4 vuotta. Koulutusjärjestelmän muutoksista johtuen nuorten opistoupseerien määrä vähenee koko ajan ja heidän keski-ikänsä (44,6 vuotta) nousee. Nuorimpaan ikäryhmään (20–24-vuotiaat) kuuluvat upseerit ovat pääosin määräaikaista nuorempia upseereja. Upseerien keski-ikä vuonna 2014 oli 38,1 vuotta. Koska kuviossa esitetään suurimpien sotilasryhmien ikäjakauma, siitä puuttuvat erikoisupseerit, joiden keski-ikä oli tarkasteluvuonna 45,7 vuotta.



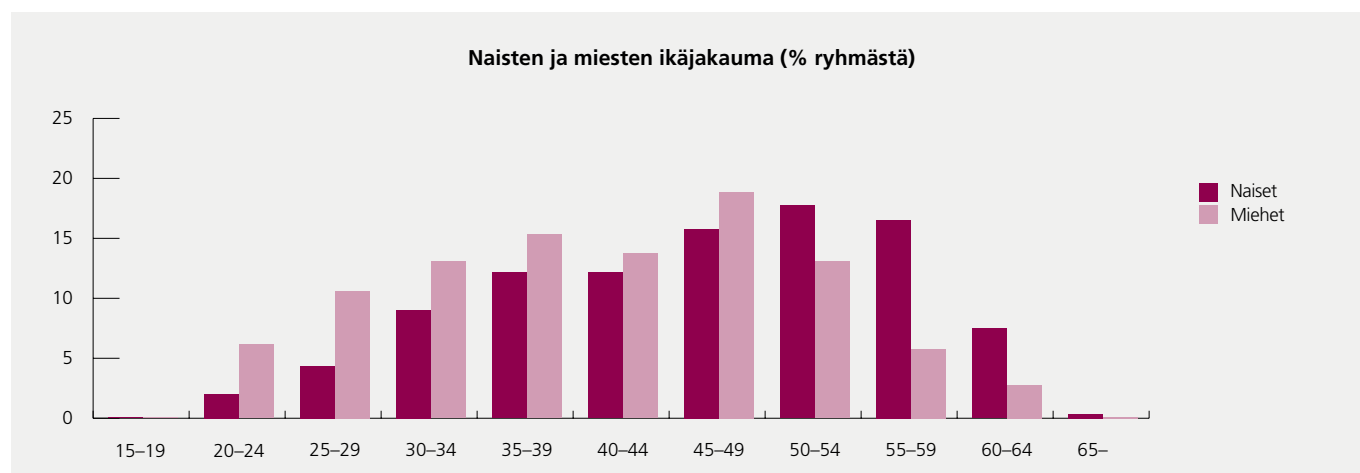
Kuvio 2.2.3 Suurimpien sotilasryhmien määrät eri ikäryhmissä (kpl)

Sotilaiden ikärakenne poikkeaa siviilien ikärakenteesta sotilas-eläkejärjestelmästä johtuen. Poikkeusolojen suorituskykyvaatimukset asettavat sotilastehtävissä palveleville vaatimuksia ikärakenteeseen. Sotilashenkilöstö aloittaa palveluksen nuorena heti ammattiin valmistumisen jälkeen ja eläköityy eroamisien saavuttuaan. Lisäksi uuden aliupseeriston rekrytointi viime vuosina on vaikuttanut nuorten sotilaiden määrään lisäävästi.

Sotilaiden keski-ikä oli 38,8 vuotta. Sotilaiden eroamisikä on pääsääntöisesti 55 vuotta. Sotilaseläkejärjestelmällä varmistetaan sodan ajan puolustusjärjestelmän edellyttämä ammatillinen sotilaallinen osaaminen. Sotilaseläkkeeseen oikeuttava palvelusaika nousee vähitellen 25:stä 30 palvelusvuoteen.

Ikärakenne sukupuolen mukaan

Naisten keski-ikä Puolustusvoimien palveluksessa (46,4 vuotta) oli selvästi miesten keski-ikää (40,9 vuotta) korkeampi. Naisista yli 45-vuotiaita oli 1 561 (60,0 %). Miehillä vastaava henkilömäärä oli 4 575 (41,9 %). 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 toimeenpanon edellyttämä noin 2 400 tehtävän vähentäminen Puolustusvoimien tehtäväkokoontaan saatettiin päätökseen vuoden 2014 loppuun mennessä. Tehtäväkokoontaan muutos vaikutti merkittävästi Puolustusvoimien tehtäväkentteeseen. Samalla Puolustusvoimat muuttui yhä enemmän asiantuntijaorganisaatioksi. Huolimatta vähennystarpeesta Puolustusvoimiin on rekrytoitava osaavaa henkilökuntaa muutoksen aikana ja sen jälkeen. Puolustusvoimien kilpailuetuna rekrytoinnissa on se, että Puolustusvoimat pystyy tarjoamaan vakinaisen virkasuhteen, johon on mahdollista sisällyttää myös kansainvälisiä tehtäviä.

Rekrytointivolyymi tulee olemaan vuonna 2015 tavanomaista pienempi johtuen puolustusvoimauudistuksen aiheuttamasta korkeasta täyttöasteesta. Puolustusvoimat siirtyi vuoden 2015 alussa keskitettyyn rekrytointiin, jolloin Puolustusvoimien palvelukeskus vastaa siviilihenkilöstön, aliupseerien ja erikoisupseerien rekrytoinnista. Toiminnan keskittämisen ajatuksena on saavutettava kokonaisuhyöty ja toimintatapojen yhdenmukaistaminen.

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. Tulevaisuudessa Puolustusvoimat tulee kohtaamaan myös entistä enemmän kilpailua työmarkkinoilla osaavasta henkilöstöstä, mikä yhdessä kiristyvän julkisen talouden tuoman rajallisen palkkakilpailukyvyyn kanssa lisää työnantajakuvan painoarvoa.

Ulkoisessa työnantajakuvakampanjoinnissa keskityttiin tarkasteluvuonna varusmiespalveluksen ja naisten vapaaehtoisen asepalveluksen aloittaviin nuoriin. Vuoden 2014 keväällä toteutettiin Pirkanmaan aluetoimiston alueella pilotti naisten vapaaehtoisen asepalvelukseen liittyen. Vuosina 1994–1995 syntyneille naisille lähetettiin helmikuussa vapaaehtoista asepalvelusta esittelevä kirje. Kampanjan tavoitteena oli kasvattaa naisten vapaaehtoisen

asepalvelukseen hakeutuneiden määrää. Kirjekampanja ei lisännyt merkittävästi hakeutumista naisten vapaaehtoiseen asepalvelukseen. Sen sijaan aiheesta käyty valtakunnallinen vilkas keskustelu näkyi hakijamäärän kasvuna.

Tarkasteluvuoden syksyllä jatkettiin ”Enemmän irti intistä” -kampanjaa. Kampanjan tavoitteena oli tuoda esille Puolustusvoimien erikoisjoukkoja ja erityistehtäviä ja kasvattaa niihin hakeutuneiden määrää. Kampanjan kohderyhmänä olivat ensisijaisesti 15–20-vuotiaat nuoret miehet. Kampanjan seurauksena erikoisjoukkoihin hakeutuminen on lisääntynyt merkittävästi.

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.

Valtion yhteisen sähköisen HELI -rekrytointijärjestelmän ja sen Valtiolle.fi-sivuston käyttö on vakiintunut osaksi Puolustusvoimien rekrytointia. 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 siihen pystyvät ilmoittautumaan valtionhallinnossa muutoksen kohteena olevat. Järjestelmä mahdollistaa hyvän työnantajapolitiikan toteuttamisen valtionhallinnossa ja tuottavuutta parantavissa hankkeissa. Vuoden 2015 aikana tullaan ottamaan käyttöön HELI 2 -rekrytointijärjestelmä, johon sisältyy myös sisäisen liikkuvuuden osio.

Taulukosta 3.1.1 käy ilmi HELI-järjestelmän avoimet tehtävät ja niihin hakeutuminen. Avoimien tehtävien määrä on pysynyt suhteellisen tasaisena, poikkeuksena puolustusvoimauudistuksen aiheuttama avointen tehtävien määrän kasvu vuonna 2013. Suhteessa avoimiin tehtäviin, hakijamäärä kasvoi tarkasteluvuonna 2014.

	2010	2011	2012	2013	2014
Avoimet tehtävät	843	814	747	1 269	732
Hakemukset	19 009	14 390	8 898	14 875	13 045
Hakijamäärä/tehtävä (ka)	23	18	12	12	18

Taulukko 3.1.1 Hakemukset HELI-rekrytointijärjestelmässä

	2010	2011	2012	2013	2014
Kadettikouluun hakeneet (lkm)	558	608	549	662	790
Pääsykokeissa kadettikouluun hyväksytyt	170	157	159	160	160
Hyväksymisprosentti	30	26	29	24	20

Taulukko 3.1.2 Maanpuolustuskorkeakouluun sotatieteiden maisterin tutkintoon hakeneet

Työnantajakuvan kehittymistä ja Puolustusvoimien kilpailukykyä työnantajana on seurattu muun muassa erilaisten opiskelija- ja nuorisotutkimusten avulla. Puolustusvoimat on edelleen suosittu työnantaja, mitä osoittavat vuonna 2014 saadut tutkimustulokset. Puolustusvoimien sijoitus opiskelijoiden nuorisotutkimuksissa ja ammattilaisten tutkimuksissa parani hieman edellisvuodesta. Keväällä tehdyssä opiskelijatutkimuksessa Puolustusvoimat oli IT-alalla 13. suosituin työnantaja ja tekniikan alalla Puolustusvoimat oli 19. suosituin työnantaja. Loppuvuodesta tehdyssä ammattilaisten tutkimuksessa tekniikan alalla sijoitus oli 27. ja IT-alalla sijoitus oli 11.

Eri nuorisotutkimuksista saadun palautteen perusteella nuoret arvostavat hyvää työilmapiiriä, mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä, työn ja vapaa-ajan tasapainoa, työpaikan turvallisuutta sekä kehittymismahdollisuuksia. 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, muun muassa hyödyntämällä sosiaalista mediaa aiempaa tehokkaammin. Tarkasteluvuoden hakijamäärä oli viiden vuoden tarkastelujakson korkeimmalla tasolla. Pitkän aikavälin tarkastelu tulee osoittamaan, onko kyse pysyvästä ilmiöstä.

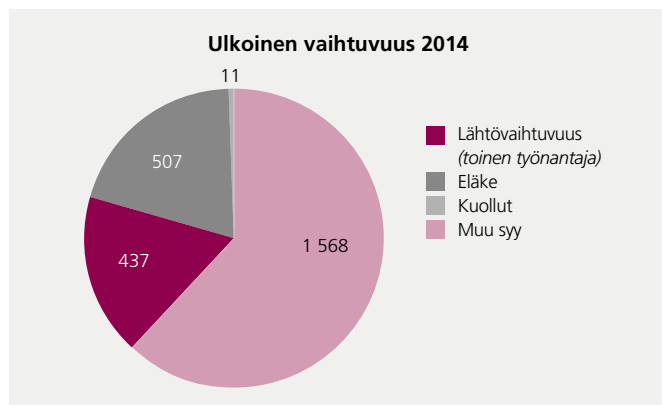
Aliupseeriksi rekrytoitavien määrää vähennettiin suunnitelmallisesti puolustusvoimauudistukseen liittyen. Puolustusvoimi-

en uuteen organisaatioon sisältyvät aliupseeritehtävät täytettiin pääsääntöisesti sisäisin henkilöstöjärjestelyin. Osa avautuneista opistouseeritehtävistä muutettiin aliupseeritehtäviksi

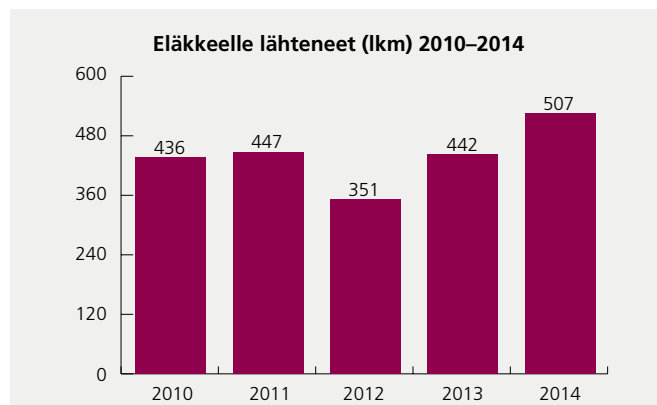
3.2 Ulkoinen vaihtuvuus

Ulkoinen vaihtuvuus sisältää lähtövaihtuvuuden toisen työnantajan palvelukseen, eläköitymisen, kuolleiden määrän sekä muut syyt. Muihin syihin sisältyvät muun muassa määräaikausien 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.

Ulkoinen vaihtuvuuden kokonaismäärä oli tarkasteluvuonna 2 523 henkilöä. Puolustusvoimauudistuksesta johtuen ulkoinen vaihtuvuus oli tarkasteluvuonna lähes tuhat henkilöä suurempi verrattuna vuoteen 2013. Vuoden 2014 ulkoisesta vaihtuvuudesta merkittävin osuus oli muita syitä, joista suurin osa liittyi määräaikausien päätymiseen. Vuodesta 2011 lähtien ulkoisen vaihtuvuuden lukuihin ovat sisältyneet myös sopimussotilaiden, työllisyysvaroin palkattujen ja harjoittelijoiden tiedot ja vuoden 2014 osalta näistä kertyi useita satoja määräaikausien päätymistä. Siviilien osalta määräaikausien päättyminen päättyi 660. Loput määräaikausien päätymiset koskivat pääsääntöisesti aliupseereita. Toisen työnantajan palvelukseen siirtyneiden osuus kasvoi erityisesti erikoisupseerien ja siviilien osalta edellisiin vuosiin verrattuna.



Kuvio 3.2.1 Ulkoinen vaihtuvuus vuonna 2014



Kuvio 3.2.2 Eläköityminen vuosina 2010–2014 (kpl)

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 507 henkilöä.

Vuonna 2014 opistoupseereja 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 lähtilevaisuudessa aikaisempaa myöhemmin johtuen tehdyistä eläkeratkaisuista, joita ovat portaittainen eläkeiän nouseminen ja elinaikakertoimen käyttöönotto. Myöhentynyt eläkkeelle siirtyminen vähentää johtajareserviä sekä hidastaa jonkin verran sotilaiden tehtäväkiertoa ja uralla vaativimpiin tehtäviin etenemistä.

Eläkepoistuma helpotti puolustusvoimauudistuksen toteutusta. Uudistuksen aikana eläköitymisen vaikutuksia on hallittu ylivaivamenettelyllä, 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 avulla työyksiköt saavat suoraan palautetta lähtijöiltä. Puolustusvoimat ja puolustushaarat voivat hyödyntää lähtökyselyiden valtakunnallisia tuloksia.

Puolustusvoimauudistuksen valmistelun ja toimeenpanon aikana lähtökyselyn tuloksia on tarkasteltu noin puolen vuoden välein vuoden 2012 alusta lähtien.

Ennen puolustusvoimauudistusta irtisanoutumisen pääasiallisimmat syyt liittyivät yksilöön, hänen subjektiiviseen työuraansa, sen haasteisiin ja palkkaukseen tai uramahdollisuuksien puuttu-

miseen. Vuosien 2012–2013 aikana tapahtui käänne siten, että tärkein syy oli Puolustusvoimien rakenneuudistukseen, erityisesti yksikön lakkauttamiseen tai sen uhkaan tai yleisesti työpaikan epävarmuuteen liittyvä. Vuonna 2014, rakennemuutoksen jo ollessa konkreettinen, irtisanoutumisen syyt heijastavat rakennemuutoksen toteutumista. Tärkeimpinä yksittäisinä irtisanoutumisperusteina mainittiin liian pitkät työmatkat, siirtymisvelvollisuus tai vastaajan irtisanominen.

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

Työnantajakuvan osalta vastaajia pyydettiin vertaamaan Puolustusvoimia yksityisiin ja julkisen alan työpaikkoihin. Vuoden 2012 tasoon on tullut merkittävä parannus. Kaikki vastaajaryhmät arvioivat Puolustusvoimat vertailukohdettaan paremmaksi. Tulos on tässä mielessä myös linjassa työilmapiirikyselyn tuloksiin, jossa arvioitiin Puolustusvoimia työnantajana positiivisemmin vuonna 2014 verrattuna aiempiin vuosiin.

Puolustusvoimauudistuksen aikana jaksamista on seurattu erityisen tarkasti. Tulosten perusteella uupumusoireet ovat hiukan lieventyneet vuodesta 2012, eikä uupumusoireita koettu yleisellä tasolla hälyttävästi lähtökyselyyn vastanneiden joukossa. Työilmapiirikyselyn tulokset ovat samansuuntaisia lähtökyselyn tuloksen kanssa.

Lähtökyselyyn vastaajat voivat kirjoittaa kyselyn loppuun vapaata kommentteja. Vuodesta 2012 lähtien avovastauksissa on esiintynyt kommentteja puolustusvoimauudistuksesta. Avovastauksissa korostuvat kaiken kaikkiaan negatiivisväyiset kommentit, sillä avovastauksissa on pyydetty nostamaan esiin myös kielteiset asiat. Näitä olivat muun muassa pitkät työmatkat, perheistä erillään olo, pakkosiirrot sekä tietojärjestelmät ja niiden jatkuva uusiminen. Niissä avovastauksissa, joissa tuotiin esiin positiivisia puolia, korostuivat työyksikön hyvä ilmapiiri, pitkä antoisa työura ja mielenkiintoiset tehtävät maanpuolustuksen parissa.

Vuosi	Upseerit	Erikoisupseerit	Opistoupseerit	Aliupseerit	Siviilit
2014	89 (3,1 %)	33 (3,9 %)	172 (7,9 %)	32 (1,4 %)	181 (3,5 %)
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 %)

Taulukko 3.2.1 Eläkkeelle lähteneiden määrä ja osuus henkilöstöryhmästä vuosina 2010–2014

4 Henkilöstön osaaminen

4.1 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen johtamisella ohjataan Puolustusvoimien organisaation ja henkilöstön osaaminen ja toimintakyky asetettujen tavoitteiden mukaiseksi. Puolustusjärjestelmän suorituskyvyn kannalta on tärkeää, että yksilöiden osaaminen ja toimintakyky vastaavat osaamisvaatimuksia.

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, täydennyskoulutuksella 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

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön koulutuksen tavoitteena on varmistaa henkilöstön osaaminen sodan ja rauhan ajan tehtävissä. Palkatun henkilöstön osaamisen perusta luodaan korkeatasoisella opetuksella ja laadukkaalla koulutuksella. Opetus ja koulutus perustuvat tutkimukseen ja alan parhaisiin käytänteisiin. Täydennyskoulutuksella luodaan henkilölle valmiuksia selviytyä toimintaympäristön muutoksissa tai uudessa tehtävässä.

Kansainvälisellä koulutuksella täydennetään kansallista koulutusjärjestelmää niillä osa-alueilla, joissa osaamista ei ole saatavilla tai sitä ei ole tarkoituksenmukaista järjestää kotimaassa. Yhteistyön tarkoituksena on varmistaa korkeatasoinen osaaminen, säästää käytettävissä olevia resursseja sekä lisätä kansainvälistä yhteistoimintakykyä.

Vuoden 2014 palkatun henkilöstön koulutus toteutettiin suunnitelman mukaisesti ja koulutustavoitteet saavutettiin.

Taulukossa 4.2.1 on valmistuneiden määrät perustutkinto-opetuksen osalta. Luvuissa ovat mukana rajavartiolaitoksen upseerit (16 sotatieteiden kandidaattia). Upseerin perustutkinnot suoritetaan kahdessa vaiheessa siten, että kandidaatin ja maisterin tutkintojen välissä on neljän vuoden pituinen työssä harjaantumisvaihe. Sotatieteiden kandidaatin tutkinto yhdessä sotilasammattillisten opintojen kanssa antavat kelpoisuuden nuoremman upseerin määräaikaiseen virkaan. Työssä harjaantuminen sekä sotatieteiden maisterin tutkinto ja sen rinnalla suoritettavat sotilasammattilliset opinnot antavat kelpoisuuden upseerin vakituisen virkaan.

Tarkastelujaksolla sotatieteiden kandidaatin tutkinnon rakenne on tarkistettu ja opetussuunnitelmatyö on käynnissä. Tarkistetussa tutkintorakenteessa ei enää erotella tutkintoon johtavaa opetusta ja sotilasammattillisia opintoja. Opintojen kokonaislaajuudeksi on suunniteltu 210 opintopistettä.

Peruskoulutus

Tunnusluku	2010	2011	2012	2013	2014
Valmistuneet sotatieteiden kandidaatit	118	119	122	140	141
Valmistuneet sotatieteiden maisterit	0	77	0	83	64*

Taulukko 4.2.1 Perustutkinnon suoritusmäärät. *ml. neljä (4) siviiliä

Taulukossa 4.2.2 näkyvät upseerien jatko- ja täydennyskoulutuksen suoritusmäärät. Yleisesikuntaupseeritutkinnon luvuissa on mukana myös 16 rajavartiolaitoksen upseeria. Lisäksi Maanpuolustuskorkeakoulussa väitteli vuonna 2014 kolme sotatieteiden tohtoria ja tekniikan lisäopinnoista valmistui Puolustusvoimiin 16 opiskelijaa.

Yleisesikuntaupseerin tutkinnon uudistettu opetussuunnitelma valmisteltiin tarkastelujaksolla ja se hyväksytään kevään 2015 aikana. Yleisesikuntaupseerin tutkinto on sotatieteellinen jatko-tutkinto, jonka laajuus on vähintään 140 opintopistettä. Opinnot kestävät noin kaksi vuotta. Tutkinto antaa opiskelijoille vaadittavat tiedot ja taidot sekä tutkijavalmiudet upseerin ylimpiin sodan- ja rauhanajan tehtäviin. Käytännön työtehtävissä 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.

Toimialakohtaisen täydennyskoulutuksen kehittäminen on käynnistetty. Toimialakohtaiseen täydennyskoulutukseen luotiin kolmitasoinen järjestelmä; perus- keski- ja ylin taso. Henkilöstön

Jatko- ja täydennyskoulutus

Tunnusluku	2010	2011	2012	2013	2014
Valmistuneet esiuupseerit	94	83	101	84	119
Valmistuneet yleisesikuntaupseerit	0	66	0	74	0

Taulukko 4.2.2 Jatkotutkinnon ja täydennyskoulutuksen suoritusmäärät

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

Aliupseerien koulutusta ohjaava normi julkaistiin tarkastelujaksolla. Aliupseereiden opinnot muodostuvat jatkossa perus-, yleis- ja mestaritason opinnoista. Perustason opintojen laajuus on enintään 40 opintoviikkoa ja ne on suunniteltu suoritettavan yhden vuoden aikana, mikäli opintotarjonta sen mahdollistaa. Yleistason opintojen laajuus on enintään 55 opintoviikkoa ja mestaritason opintojen laajuus on enintään 20 opintoviikkoa. Uudistettu aliupseerikoulutus käynnistyy 2016.

Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen kehittämisuunnitelman toimeenpano aloitettiin tarkasteluvuonna. Valmennus kohdistuu puolustushaarakohtaisiin päävalmentajiin ja hallintoyksikkökohtaisiin valmentajiin. Koulutuksella, esimies- ja johtamisvalmennuksella sekä esimiehiltä, vertaisilta ja alaisilta kerättävällä palautteella Puolustusvoimat kehittää henkilöstönsä esimies-, vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja.

Perus- ja jatkokoulutuksen sekä täydennyskoulutuksen lisäksi henkilöstön ammattitaito rakentuu työssä oppimalla, joka on keskeisin osa henkilöstön osaamisen kehittymistä ja kokemuksen karttumista.

5 Henkilöstön toimintakyky

5.1 Fyysisen työkyvyn ja kenttäkelpoisuuden edistäminen ja seuranta

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

Edellä esitetyillä perusteilla sotilaiden kenttäkelpoisuuden 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 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.

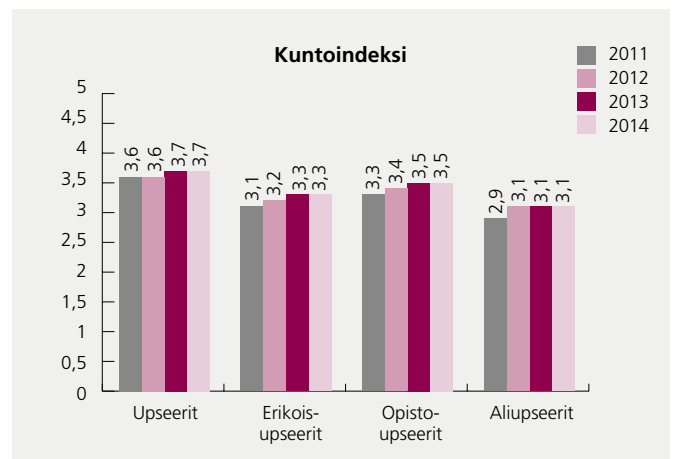
Sotilashenkilöstön kenttäkelpoisuutta arvioidaan kuntotestien lisäksi rynnäkkökivääri- ja pistooliampunnoilla sekä marssi- ja suunnistussuorituksilla. Kenttäkelpoisuus- ja kuntoindeksi ilmaistaan kuusiportaisella (0–5) asteikolla. Kenttäkelpoisuus ja fyysinen kunto otetaan huomioon vuosittaisissa kehityskeskusteluissa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

Puolustusvoimien eri sotilashenkilöstöryhmien kuntoindeksit on esitetty kuviossa 5.1.1. Ammattisotilaiden kuntoindeksi (3,4) säilyi kaikissa henkilöstöryhmissä edellisvuoden tasolla.

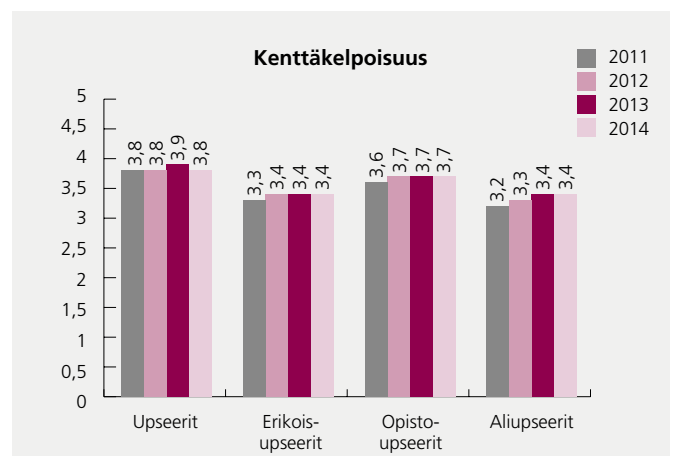
Siviilien kuntoindeksin keskiarvo oli tarkasteluvuonna 3,7. Siviilihenkilöstön testien viitearvoluokittelut poikkeavat sotilashenkilöstön viitearvoluokittelusta, minkä vuoksi vertailua ei voi tehdä kyseisten henkilöstöryhmien välillä. Lisäksi on muistettava, että kaikki siviilit eivät suorita testejä.

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

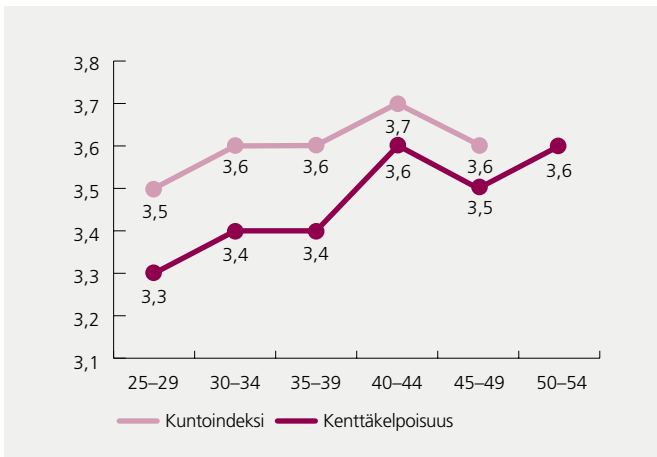
Kuntoindeksin ja kenttäkelpoisuuden kehittymistä ikäluokittain on tarkasteltu kuviossa 5.1.3. Tuloksia tulkittaessa on otettava huomioon, että testien viitearvoluokituksissa vaativimmat tulosrajat on asetettu nuorimmille ikäluokille. Yksilön toimintakyky heikkenee luonnollisista syistä, mistä johtuen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



Kuvio 5.1.1 Kuntoindeksi henkilöstöryhmittäin vuosina 2011–2014.



Kuvio 5.1.2 Kenttäkelpoisuusindeksi sotilashenkilöstöryhmittäin vuosina 2011–2014.

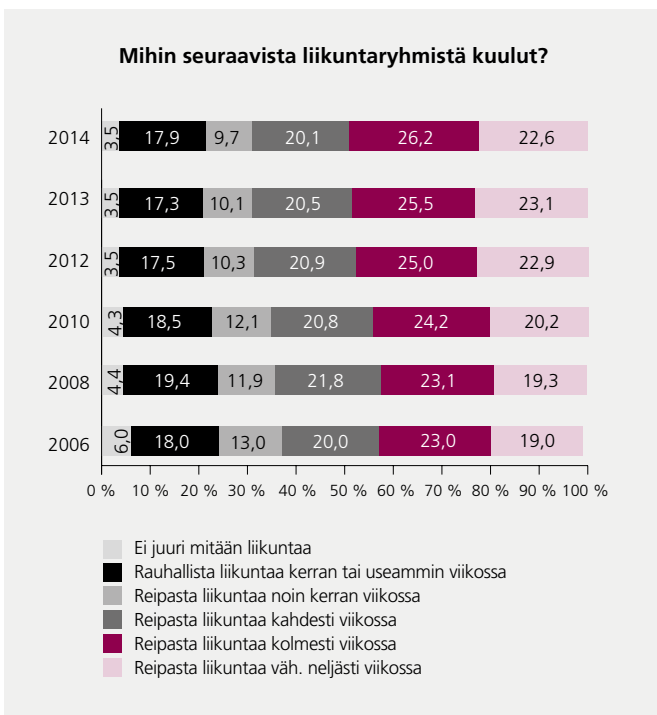


Kuvio 5.1.3 Kunto- ja kenttäkelpoisuusindeksit ikäluokittain vuonna 2014.

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.

Puolustusvoimien suositusten mukaan henkilöstön tulisi harrastaa liikuntaa säännöllisesti vähintään 3 kertaa viikossa 20–60 minuuttia kerrallaan. Tavoitteena voi olla myös yli 10 000 askeleen päivittäinen liikunta. Edellä mainittujen lisäksi tuki- ja liikuntaelämistön toimintakykyisyys vaatii säännöllistä lihaksistoa sekä luustoa kuormittavaa voimaharjoittelua sekä lihashuoltoa 1–3 kertaa viikossa. Harjoitteiden ohjeen suositellaan lisäksi tasapainoa ja lihashallintaa edistäviä asioita.

Puolustusvoimien palkatun henkilöstön liikunta-aktiivisuus on kehittynyt vuosien 2006–2014 aikana myönteiseen suuntaan. Kuvio 5.1.4 kuitenkin osoittaa, että tarkastelujakson viimeisimmän kolmen vuoden aikana liikunta-aktiivisuudessa ei ole tapahtunut muutoksia. Puolustusvoimien henkilöstöstä terveytensä kannalta riittävästi liikkuu noin 49 prosenttia.

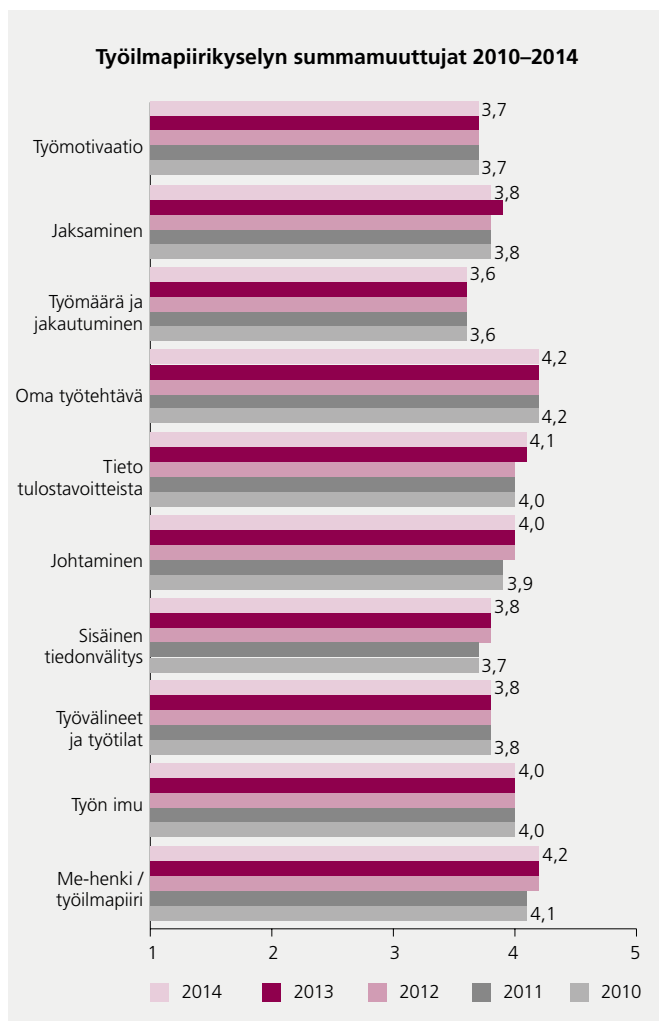


Kuvio 5.1.4 Puolustusvoimien palkatun henkilöstön liikunta-aktiivisuus vuosina 2006–2014.

5.2 Työilmapiirin ja tasa-arvon kehittyminen

Työilmapiirikyselyssä on puolustusvoimauudistuksen seurannan myötä siirrytty jokavuotiseen toteutukseen. Aiemmin parittomien vuosien kysely on ollut hallintoyksiköille vapaaehtoinen. Vuoden 2014 kysely toteutettiin elo-syyskuussa ja siihen vastasi noin 75 % henkilöstöstä.

Työilmapiirikyselyn tulokset ovat säilyneet puolustusvoimallisesti tarkasteltuna hyvällä tasolla. Työilmapiirin erityisiä vahvuuksia ovat pienryhmien vahva me-henki sekä tyytyväisyys omiin työtehtäviin. Myös tieto omista tulostavoitteista, johtaminen ja työn imu ovat pysyneet korkealla tasolla. Työilmapiirikyselyn summamuuttujien kehitys vuosina 2010–2014 on esitetty kuviossa 5.2.1. Vuosi 2010 voidaan ottaa rakennemuutoksen alkumittauksen ajankohdaksi,



Kuvio 5.2.1 Työilmapiirikyselyn summamuuttujat 2010–2014 (asteikko 1-5)

johon myöhempien vuosien tuloksia verrataan. Tällöin puolustusvoimauudistus ei vielä vaikuttanut tuloksiin. Vuoden 2011 kysely oli vapaaehtoinen, mutta silloinkin valtaosa hallintoyksiköistä toteutti kyselyn.

Viiden vuoden aikasarja osoittaa, että muutokset ovat olleet yleisellä tasolla ja tilastollisesti tarkasteltuna todella pieniä. Vuoden 2014 tuloksia verrattaessa edellisenä syksynä toteutettuun kyselyyn on käsitys Puolustusvoimista työnantajana noussut. Jaksaminen on puolestaan laskenut. Kuviossa 5.2.1 indeksit on esitetty yhdellä desimaalilla, jolloin muutos näyttää todellista suuremmalta. Tosiasiallisesti muutos näissä kahdessa summamuuttujassa on ollut todella pieni, eli 0,06–0,03 yksikköä. Henkilöstön jaksamista seurataan uudistuksen aikana erityisen huolellisesti. Puolustusvoimauudistuksen aikana jaksamiseen liittyvät arviot ovat muuttuneet hyvin vähän ja pysyneet käytännössä samoina, josta voidaan päätellä että rakennemuutos ei siten ainakaan yleisellä tasolla ole heijastunut jaksamiseen tai aiheuttanut lisää uupumisoireita.

Työilmapiirikyselyn tuloksia on tarkasteltu myös siten, että suurimpien muutosten kohteena olevien yksiköiden vastauksia on verrattu muihin. Suurimpien muutosten kohteena oleviin yksiköihin kuuluvat ne hallintoyksiköt, jotka lakkautettiin vuoden 2013 tai 2014 lopussa. Syksyn 2012 kyselyssä näissä yksiköissä näkyi laskua usealla työilmapiirikyselyn osa-alueella vuoden 2010 alkumittaukseen verrattuna. Vuonna 2014 tulokset ovat palanneet ennalleen tai parantuneet verrattuna vuoden 2010 tasoon. Ainoastaan työmotivaatio ja työn imu ovat vähäisessä määrin alhaisemmalla tasolla kuin ennen uudistusta. Huomattavaa on myös se, että suurimpien muutosten yksiköissä annettiin viimeisimmässä kyselyssä positiivisempia arvioita verrattuna pienen tai kohtalaisen muutoksen joukko-osastoihin. Kyselyn perusteella voidaan todeta, että motivaatio on palaamassa ennalleen ja Puolustusvoimiin suhtaudutaan työnantajana positiivisesti myös suuren muutoksen joukko-osastoissakin.



Kuvio 5.2.2 Kokonaistyytyväisyys 2010–2014 (asteikko 1–5)

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

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. Suunnitelmia laadittaessa selvitetään hallintoyksikössä mahdollisesti esiintyneet tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvät ongelmat ja suunnitellaan toimenpiteet niiden korjaamiseksi. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien päivityksessä hyödynnettiin vuonna 2012 valmistuneen tasa-arvotutkimuksen tuloksia.

Vuoden 2012 tasa-arvotutkimuksen ja työilmapiirikyselyn tulosten mukaan siviilien, ja erityisesti naissiviilien keskuudessa oli sotilaita enemmän tasa-arvotilanteen ongelmalliseksi kokeneita. Eniten on kehitettävää naisten ja siviilien etenemis- ja kehittymismahdollisuuksissa sekä erilaisissa tehtävissä toimivien henkilöiden ammattitaidon ja työpanoksen yhtäläisessä arvostuksessa. Näiden asioiden kehittämisessä keskeistä on esimiestyön hyvä laatu. Pääesikunnassa on suunniteltu Puolustusvoimien valtakunnallisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman ja siihen liittyvän, hallintoyksiköiden paikallisen suunnittelun ohjeen päivitystä. Tarkoituksena on ottaa saadut tutkimustulokset huomioon päivityksissä. Päivitys toteutetaan vuoden 2015 aikana. Lisäksi on suunniteltu esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen kehittämistä niin, että tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioita painotetaan siinä aikaisempaa enemmän.

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

5.3 Eettisen toimintakyvyn tukeminen

Eettinen toimintakyky on pohjimmiltaan valintojen ja päätösten tekoa. Erityisesti haasteellisia aikoina valintojen ja päätösten seurauksia tulee pohtia myös eettiseltä näkökannalta. Toimimme yhteisönä ja yksilöinä oikein ja hyvin?

Puolustusvoimat on arvoyhteisö. Rehellisyys, ahkeruus ja vastuuntunto ovat puolustusvoimien henkilöstön keskuudessa korkealle arvostettuja ominaisuuksia, niin myös puolustusvoimauidistuksen aikana. Etiikka ja arvot ohjaavat koko henkilöstön ajattelua ja käyttäytymistä.

Puolustusvoimauidistuksen yhteydessä on harjoitettu vahvaa moniammatillista yhteistyötä yhdessä sosiaali- ja henkilöstöalan, sotilaspappien, terveydenhuoltohenkilöstön sekä eri toimipisteiden esimiesten kanssa.

Sotilaspappien työssä on vuoden aikana tärkeimmäksi tehtäväksi usein noussut läsnäolo. Läsnäoloa ei voi tilastoida, mutta taulukossa 5.3.1 on nähtävissä sotilaspappien työn keskeisimpien ja näkyvimpien tapahtumien kehitys vuosina 2010–2014. Henkilökohtaisia keskusteluja on käyty paljon erityisesti palkatun henkilöstön kanssa.

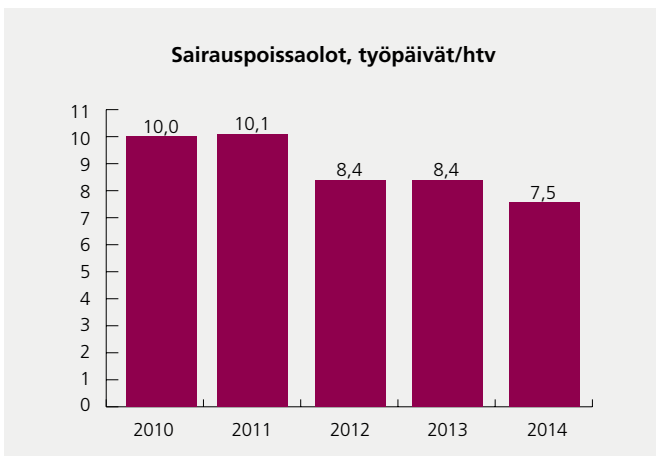
	2010	2011	2012	2013	2014
Sanajumalanpalveluksia	163	123	122	129	111
Messuja	549	529	452	371	403
Hartauksia	1 405	1 121	889	830	797
Ehtoolliselle osallistuneita	36 146	36 719	31 630	33 308	24 059
Kirkollisia toimituksia	444	477	382	451	417
Oppitunnit varusmiehille	1 850	1 508	1 471	1 633	1 426
Luennot henkilökunnalle	290	370	416	422	178
Henkilökohtaisia keskusteluja	4 674	5 185	4 890	5 863	4 139

Taulukko 5.3.1 Kirkollisen työn tilasto vuosilta 2010–2014 (kpl).

5.4 Sairaus- ja tapaturmapoissaolojen kehittyminen

Sairauspoissaolot

Puolustusvoimien sairauspoissaolot ovat ennen vuotta 2012 olleet noin 10 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Vuosina 2012–2013 sairauspoissaolot laskivat 8,4 työpäivään henkilötyövuotta kohden ja vuonna 2014 ne olivat laskeneet edelleen tasolle 7,5 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Kuviossa 5.4.1 on sairauspoissaolojen kehitys viimeisen viiden vuoden ajalta.



Kuvio 5.4.1 Sairauspäivien määrä henkilötyövuotta kohden vuosina 2010–2014 (työpäiviä/htv)

Vuoden 2012 tiedot olivat sairauspoissaolojen osalta ensimmäiset, jotka on raportoitu kokonaan uudesta raportointijärjestelmästä. Sairauspoissaolojen alempi taso vuosina 2012–2014 selittyy sekä tietojärjestelmän vaihdoksella että toimenpiteillä, joita hallintoyksiköissä on tehty sairauspoissaolojen vähentämiseksi.

Tietojärjestelmävaihdoksen lisäksi sairauspoissaolojen tosiasialliseen vähenemiseen on vaikuttanut hallintoyksiköiden määrätietoinen työ korkeiden sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Siellä missä sairauspoissaolojen vähentämisessä on onnistuttu, on entisestään parannettu yhteistoimintaa työterveyshuollon kanssa ja työterveyshuollon toiminnan painopistettä on suunnattu ennakoivaan toimintaan. Myös fyysisen kunnon seuranta ja liikunta-aktiivisuuden tukeminen, esimiestoiminnan kehittäminen ja henkilöstötuen aktiivinen toiminta ovat auttaneet sairauspoissaolojen vähentämisessä. Hallintoyksiköissä on käytetty myös kuntoutustoimia ja varhaisen tuen mallia, joilla on myös ollut vaikutusta sairauspoissaolojen laskuun. Lisäksi erityistä huomiota on kiinnitetty pitkäaikaissairaiden kuntoutukseen ja työkokeiluihin. Vuonna 2013

laadittu työkyvyn tukiohjelma on myös antanut hallintoyksiköille välineitä sairauspoissaolojen hallintaan. On myös mahdollista, että puolustusvoimauudistus on saattanut nostaa henkilöstön osalta kynnystä ilmoittautua sairaaksi.

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

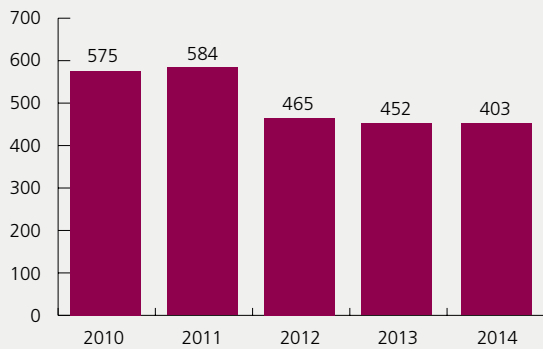
Sairauspoissaolot koskevat Puolustusvoimien eri työyksiköitä ja henkilöstöryhmiä eri tavalla, mikä tulee huomioida sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyssä. Niissä työyksiköissä, joissa sairauspoissaolot ovat korkealla tasolla, tulee analysoida ilmiötä tarkemmin. Poissaolojen syyt ovat usein moninaisia. 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 kunnon yhteyksiä. Kun lisäksi tiivistetään yhteistyötä entisestään työterveyshuollon kanssa, voidaan ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä laatia kullekin ryhmälle sopivalla tavalla.

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

Sairauspoissaolojen myönteinen kehitys on näkynyt vuosina 2012–2014 selkeästi sairauspoissaoloista johtuvissa henkilötyövuosimenetyksissä ja kustannuksissa. Vuoden 2014 sairaspäivistä muodostui 403 henkilötyövuotta. Tässä tarkastelussa on otettava huomioon, että Puolustusvoimien kokonaishenkilötyövuosimäärä on vähentynyt koko ajan, eikä pienentyneestä henkilöstöstä

Sairauspoissaoloista johtuva henkilötyövuosimenetys

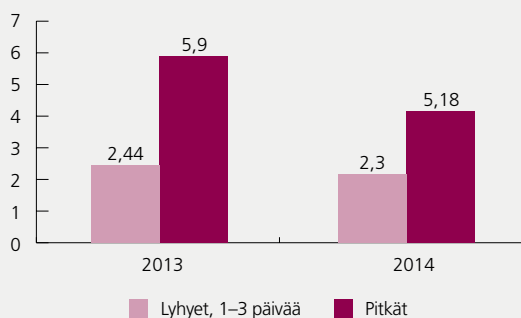


Kuvio 5.4.2 Sairauspoissaoloista johtuva henkilötyövuosimenetys vuosittain 2010–2014 (htv)

Vuosi	Työpäiviä/htv	
	Puolustusvoimat	Valtionhallinto
2014	7,5	8,9
2013	8,4	9,0
2012	8,4	9,3
2011	10,1	9,7
2010	10,0	9,7

Taulukko 5.4.1 Puolustusvoimien ja valtionhallinnon sairauspoissaolot vuosina 2010–2014

Lyhyet ja pitkät sairauspoissaolot 2013–2014, työpäivää/htv



Kuvio 5.4.3 Lyhyiden ja pitkien sairauspoissaolojen kehitys vuosina 2013–2014 (työpäivää/htv)

muodostu enää niin paljon sairauspäiviä. Kuvioista 5.4.2 käy ilmi vuosittainen henkilötyövuosimenetys vuosina 2010–2014.

Sairauspäivän hinta riippuu sairauden kestosta ja siitä, pal-kataanko sairastuneen henkilön tilalle sijainen. Hintaan vaikuttaa myös se, huomioidaanko työvoimakustannusten lisäksi myös tuottavuuden menetykset. Valtiokonttorin vuonna 2015 päivitetty laskentaohje sairauspoissaolojen kustannusten laskemiseksi antaa keskimääräiseksi kustannukseksi valtiolla 378 euroa sairauspäivän osalta, kun otetaan huomioon myös tuottavuuden menetys. Vuonna 2014 Puolustusvoimien sairauspäivistä aiheutui näin laskettuna yli 38 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.

Lyhyiden ja pitkien sairauspoissaolojen kehitys vuosina 2013–2014 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 76,7 % kaikista sairauspoissaolotapauksista.

Työ- ja palvelusturvallisuuden kehittäminen ja tapaturmapoissaolot

Puolustusvoimissa valmistaudutaan rauhan aikana tapahtuvalla realistisella koulutuksella ja harjoittelulla ensisijaisesti sodan ajan 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.

Erytisolosuhteiden 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.

Vuosina 2010–2014 toteutetun henkilöturvallisuuden kehittämishankkeen tavoitteena oli parantaa olemassa olevia työ- ja palvelusturvallisuuden käytäntöjä ja luoda nykyistä parempi kyky vaaratekijöiden ennakoivaan hallintaan.

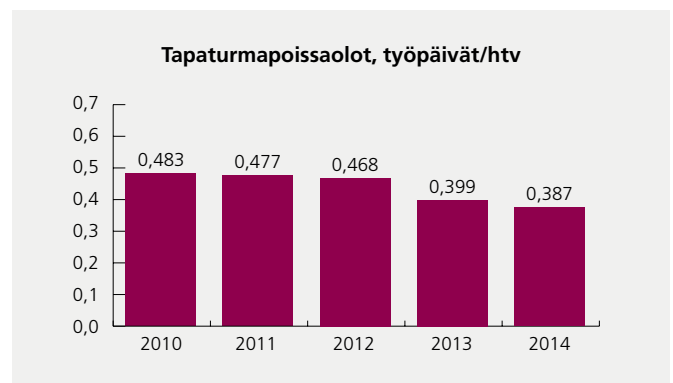
Hankkeessa laadittiin työ- ja palvelusturvallisuuden ylätasoon normit ja opetusmateriaalit sekä koulutettiin työ- ja palvelusturvallisuuspäälliköitä hallintoyksiköihin. Hankkeessa kehitetyn uuden toimintamallin mukainen toiminta on käynnistynyt kaikissa hallintoyksiköissä. Ilmoitus- ja riskinarviointisovelluksen käyttöönotto on kuitenkin viivästynyt ja se tapahtuu vasta vuoden 2015 kuluessa.

Hallintoyksiköt kokoavat 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 2014 raportointi vielä anna riittäviä perusteita tehdä johtopäätöksiä hallintoyksiköiden välisistä eroista ja eri ajankohtien välisistä vaihteluista.

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

Puolustusvoimien sisäisillä varomääräyksillä mahdollistetaan osaltaan suorituskykyisten joukkojen tehokas koulutus ja tuetaan palvelusturvallisuutta. Vuonna 2014 luotiin tai päivitettiin puolustusvoimien varomääräyksistä kolmannes (26/69). Vuonna 2015 varomääräysten suunnitelmallinen päivitystyö ja yhdenmukaistaminen jatkuvat.

Palkatun henkilöstön tapaturmapoissaolosten hienoinen laskusuunta jatkui vuonna 2014. Tapaturmista aiheutui poissaoloja 0,387 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Kuviossa 5.4.4 on esitetty viiden vuoden aikasarja. Vuoden 2014 tapaturmapoissaoloista kertyi noin 21 henkilötyövuotta. On huomattava, että tapaturmapoissaolot eivät sisälly edellä oleviin sairauspoissaoloihin koskeviin taulukoihin.



Kuvio 5.4.4 Tapaturmasta aiheutuneiden poissaolopäivien määrä henkilötyövuotta kohti vuosina 2010–2014

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

Vuosi	Työpäiviä/htv	
	Puolustusvoimat	Valtionhallinto
2014	0,4	0,3
2013	0,4	0,4
2012	0,5	0,4
2011	0,5	0,4
2010	0,5	0,4

Taulukko 5.4.2 Tapaturmasta aiheutuneiden poissaolopäivien määrä henkilötövuotta kohti Puolustusvoimissa ja valtionhallinnossa vuosina 2010–2014

Keskimäärin Puolustusvoimissa sattuu tapaturmia 2-3 tapaus- ta sataa henkilötyövuotta kohden. Vuoden 2014 toteuma oli 2,6. Tapaturmista aiheutui poissaoloja keskimäärin 14,7 työpäivää tapaturmatapausta kohden. Valtiohallinnossa tapaturmasta aiheutui poissaoloja keskimäärin 12,5 työpäivää vuonna 2014. Jos tapaturmasta aiheutuneen sairauspoissaolopäivän pelkistettynä keskiarvona käytetään 378 euron hintaa (VM 2015), tapaturmista aiheutui näin laskettuna Puolustusvoimille tarkasteluvuonna vajaan 2 miljoonan euron kustannukset.

6 Palkkausjärjestelmä sekä varsinaiset palkat ja sivukulut

6.1 Puolustusvoimien palkkausjärjestelmä

Puolustusvoimien palkkausjärjestelmä muodostuu viidestä eri sopimuslajista. Henkilöstön palkkaus muodostuu tehtävien vaatimuksen (VAATI-osa) ja henkilökohtaisen suorituksen perusteella (HENKI-osa). Henkilön suoritusarviointi tehdään kehityskeskustelun yhteydessä ja henkilökohtaisen palkanosan suuruus voi olla korkeintaan 37 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta. Tämän Puolustusvoimien palkkausjärjestelmän piirissä on koko henkilöstö lukuun ottamatta metalli- ja sähköalan työntekijöitä. Palkkausjärjestelmän VAATI- ja HENKI-osista sovitaan virkaehtosopimuksella.

6.2 Varsinaisten palkkojen ja sivukulujen kehittyminen

Vuonna 2014 Puolustusvoimien varsinaisten palkkojen ja sivukulujen kustannukset olivat 768,8 miljoonaa euroa. Summa sisältää kertaluonteisia erinä maksetut määräaikaisten sotilaiden vakinaistamisesta aiheutuvia aiempiin vuosiin kohdistuvia takautuvia eläkemaksuja 2 miljoonaa euroa, puolustusvoimauudistuksen kertaluonteisia palkkamenoja 1,1 miljoonaa euroa, laajennetun materiaalin kunnossapidon lisäeläkevakuutuksen 8,4 miljoonaa euroa ja takautuvia eläkemaksuja KEVA:lle 0,5 miljoonaa euroa.

Ennakoitua suuremmista lomarahosta ja vuosilomakorvauksista johtuen varsinaisten palkkojen ja sivukulujen toteuma ylitti suunnitellun (2,6 miljoonaa euroa) 0,3 prosenttia. Lukuihin eivät

sisälly kertaluonteiset erät. Toimintavuoden aikana palkkarahoja 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 sopimuskorotukset ja henkilöstörakenteen kallistuminen. Henkilöstörakenne on kallistunut, sillä ammatillisten tehtävien osuus on viime vuosina vähentynyt ja asiantuntijahenkilöstön suhteellinen osuus kasvanut.

Henkilötyövuoden keskihinta oli tarkasteluvuonna 56 226 euroa, joka on 2,6 % enemmän kuin vuonna 2013 (54 812 euroa). Korottavasti henkilötyövuoden hintaan vaikuttivat vuosina 2013 ja 2014 toteutuneet valtion virka- ja työehtosopimukseen perustuvat sopimuskorotukset (0,73 %), työnantajamaksujen nousu (0,527 %) ja henkilöstörakenteen muutos aiempaa kalliimmaksi (1,32 %).



Kuvio 6.2.1 Varsinaisten palkkojen ja sivukulujen kehitys 2010–2014

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

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

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

Henkilöstöjohtaminen sekä henkilöstön määrä ja rakenne

Tarkasteluvuonna valmistunut Puolustusvoimien uusi henkilöstöstrategia määrittää Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen keskeisimmät tavoitteet. Henkilöstöstrategia tulee ohjaamaan henkilöstö- ja koulutustoimialojen suunnittelua ja toimeenpanoa. Henkilöstöstrategia kuvaa tavoitetilaa, ja siitä johdetut strategiset vaatimukset. Vaatimusten täyttymistä ohjataan henkilöstöstrategian osa-alueita koskevilla tavoitteilla. Tavoitteiden saavuttaminen toteutetaan henkilöstö- ja koulutustoimialojen kehittämistoimenpiteiden avulla osana toiminnan ja resurssien suunnittelua ja seuranta.

Henkilöstöalan toimintaa leimasi tarkasteluvuonna puolustusvoimauudistuksen edellyttämien henkilöstötoimien toimeenpano. Vuoden 2015 alkuun mennessä toteutettavan puolustusvoimauudistuksen suunnittelun perustana on ollut Puolustusvoimien sodan ajan joukkojen henkilöstötarve. Henkilötyövuosimäärä jatkoi laskuaan ja vuoden 2014 toimintamenojen henkilötyövuosikertymä oli 13 482.

Henkilöstötoimien osalta puolustusvoimauudistus jatkuu vielä sijoittamattomien ja irtisanomisuhanalaisten osalta tarkasteluvuoden jälkeenkin.

Tehtäväkoonpanoja valmisteltaessa pyritään turvaamaan erityisesti kouluttajatehtävien riittävyys perusyksiköissä. Kouluttajaresurssin turvaamista on hankaloittanut aliupeeeriston rekrytoinnin rajoittaminen, joka liittyy puolustusvoimauudistuksen toimenpiteisiin. Kouluttajien määrää koulutusjoukkuetta kohden on kuitenkin kyetty lisäämään kohti tavoitetilaa ja vuonna 2014 kouluttajia oli keskimäärin 1,9 kouluttajaa koulutusjoukkuetta kohden.

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 useita joukko-osastoja ja perustettiin uusia organisaatioita. 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 toteutumiseen.

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 luotiin esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen puolustushaarakohtainen valmennusjärjestelmä. Tavoitteena on tehdä valmennuksesta yhä kiinteämpi osa joka-päiväistä vuorovaikutustoimintaa. Valmennusta suunnataan yhä enenevässä määrin myös siviili- ja erikoisupseeritehtävissä toimiville. Työelämässä laadittujen kehityssuunnitelmien laatimista tehostetaan lisäämällä kehityskeskusteluun erillinen kohta suunnitelman laatimisesta. Itse suunnitelma on henkilökohtainen, mutta esimiehillä on vastuu valvoa sen laatimista

Henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen

Puolustusvoimauudistuksen valmistelu ja toimeenpano on vaikuttanut työnantajakampanjointiin. Työnantajakampanjoinnissa hyödynnettiin messunäkyvyyttä perinteisen medianäkyvyyden lisäksi. Ulkoisessa työnantajakampanjoinnissa keskityttiin tarkasteluvuonna varusmiespalveluksen ja naisten vapaaehtoisen asepalveluksen aloittaviin nuoriin.

Tarkasteluvuoden hakijamääriin ja rekrytointeihin vaikutti se, että puolustusvoimauudistuksen toimeenpanon aikana virkoja täytettiin vain määräaikaaisesti. Upseerien rekrytointi Kadettikouluun onnistui hyvin. Hakijamäärä oli viiden vuoden tarkastelujakson korkeimmalla tasolla.

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

Henkilöstöstä jäi tarkasteluvuonna eläkkeelle 507 henkilöä. Kaiken kaikkiaan ulkoinen vaihtuvuus oli tarkasteluvuonna korkealla tasolla, sillä puolustusvoimauudistuksen vuoksi määräaikaisia palvelussuhteita on ollut paljon ja määräaikaisuuksia päättyikin tarkasteluvuonna 1175. On huomattava, että vuodesta 2011 lähtien ulkoisen vaihtuvuuden lukuihin ovat sisältyneet myös sopimussotilaiden, työllisyysvaroin palkattujen ja harjoittelijoiden tiedot, joista kertyy vuosittain satoja määräaikaisuuden päättymisiä.

Tulevaisuudessa eläkepoistumaan vaikuttaa sotilashenkilöstöllä portaittainen eläkeiän nousu ja elinaikakertoimen vaikutukset. Poikkeusolojen johtajareservin tuottamisen kannalta sotilaseläkejärjestelmä on edelleen tärkeä. Henkilöstösuunnittelun kannalta on myös tärkeää kehittää keinoja siviilihenkilöstön eläkepoistuman arviointiin, jotta henkilöstön eläkesuunnitelmat voidaan huomioida henkilöstösuunnittelussa.

Lähtökyselyn vastauksien analysointia jatkettiin tarkasteluvuoden aikana. Puolustusvoimauudistuksen valmistelun ja toimeenpanon aikana päällimmäiseksi syyksi irtisanoutumiselle nousi yksikön lakkautus, sen uhka tai muu työpaikan epävarmuus. Tarkasteluvuonna, rakennemuutoksen ollessa jo konkreettinen, irtisanoutumisen syyt liittyivät enemmän rakennemuutoksen toteutumiseen. Yleisimpinä syinä mainittiin liian pitkät työmatkat, pakkosirrot tai irtisanomisista johtuvat syyt.

Lähtökyselyn tuloksista ei ole nähtävissä huolestuttavia merkkejä lähtijöiden jaksamisen tai työtyytyväisyyden osalta. Työyksiköissä tulee kiinnittää erityistä huomiota myös lähtöhaastatteluiden toteuttamiseen, sillä lähtöhaastattelu on ensisijainen kanava, jonka kautta hallintoyksiköissä saadaan palautetta palveluksesta lähtevältä henkilöstöltä.

Henkilöstön osaaminen

Tavoitteena on, että osaamisen johtamisen toimintamallien avulla voidaan Puolustusvoimien osaamisen kehittämistä ja koulutustarjontaa suunnata suorituskykyvaatimuksia ja tehtäviä parhaiten palvelevaksi.

Vuoden 2014 palkatun henkilöstön koulutus toteutettiin suunnitelman mukaisesti ja koulutustavoitteet saavutettiin. Puolustusvoimien vahvuuksia ovat sotilasopetuslaitokset sekä toimiva perus-, jatko- ja täydennyskoulutus.

Sotatieteiden kandidaatin tutkinnon ja yleisesikuntaupseerin tutkinnon tarkistaminen osaamisperusteiseksi sekä opetuksen rakentaminen koulutusohjelmiksi ja moduleiksi varmistavat tutkintotavoitteiden saavuttamisen.

Henkilöstörakenteen uudistuessa ja aliupseeriston korvatussa pääosin eläkkeelle siirtyvien opistoupseerien tehtäviä korostuu sotilasammattillinen osaaminen. Aliupseerikoulutuksen normi valmistui tarkasteluvuonna. Aliupseerien osaamista kehitetään perehdyttämällä, ohjatulla työssä oppimisella ja suunnitelmallisella tehtävissä harjaantumisella sekä tehtäväkierrolla. Osaaminen osoitetaan käytännön näytöillä kurseilla ja palveluksen aikana. Koulutuksen lähtökohtana on jatkuvan oppimisen periaate, eli aliupseeriston osaamista kehitetään koko palveluksen aikana perus-, yleis- ja mestariopintojen sekä perehdyttämisen ja työssä oppimisen avulla.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia sekä työn ja opiskelun yhteensovittamista tuetaan laajentamalla Puolustusvoimien avoimen oppimisympäristön käyttöä sekä monimuotoisella opetusta sulautuvan opetuksen periaatteiden mukaisesti.

Puolustusvoimauudistuksen edellyttämä toimintatapojen uudistaminen ja henkilöstömäärän vähentäminen edellyttää työn tuottavuutta lisäävien menetelmien käyttöönottoa. Toimialakohtaista täydennyskoulutusta kehitetään edelleen siten, että se tukee puolustusvoimauudistuksen yhteisten ja uusien menettelytapojen käyttöönottamista 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. Palvelutoiminnan toimintamallin onnistuminen edellyttää myös kaikkien työntekijöiden ja esimiesten sitoutumista omien ja alaisensa tietojen ylläpitämiseen järjestelmässä oikein, sekä avointa asennetta ja mukautumiskykyä.

Henkilöstön toimintakyky

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

Hyvä fyysinen kunto vaikuttaa työssä jaksamiseen. Viime vuosien aikana kuntotestit ja siihen liittyvä riskikartoitus ovat myös paljastaneet useita piileviä sairauksia. Työntekijöitä tulee myös jatkossa kannustaa osallistumaan aktiivisesti kuntotestaukseen myös ennaltaehkäisevänä työterveyshuollon toimenpiteenä. Tarkasteluvuonna oli käynnissä valtakunnallinen vuosille 2013–2015 ajoittuva liikuntateema ”Liikettä Sydämeen”, jonka tarkoituksena on ollut tukea entistä paremmin henkilöstön liikunnallista elämäntapaa sekä vähentää passiivisuutta työajalla. Henkilöstön liikunta-aktiivisuus on kehittynyt viime vuosina myönteiseen suuntaan myös työilmapiirikyselyn tulosten perusteella.

Siviilihenkilöstön liikunta-aktiivisuutta on viimeisten vuosien aikana tuettu myöntämällä viikkoliikuntaoikeus pelkän kestävyystestin perusteella. Siviilihenkilöstön osallistumisaktiivisuus onkin kasvanut tarkastelujaksolla. Tarkasteluvuonna Puolustusvoimien siviilihenkilöstöstä 60 % suoritti kestävyystestin.

Työilmapiirikysely on tehokas apuväline työyhteisöjen kehittämisessä. Puolustusvoimauudistuksen myötä työilmapiirikyselyn toteutuksessa on siirrytty jokavuotiseen toteutukseen ja tarkasteluvuonna kyselyyn vastasi 75 % henkilöstöstä.

Puolustusvoimallisesti tarkasteltuna työilmapiirikyselyn tulokset olivat kehittyneet edelleen hienoisesti positiiviseen suuntaan. Onnistunut muutoksen johtaminen, tiedottaminen ja henkilöstön osallistaminen ovat vaikuttaneet siihen, että suurimpien muutosten kohteena olevien hallintoyksiköiden tulokset olivat monelta osin palanneet uudistusta edeltäneelle tasolle, ollen pienen tai kohtalaisen muutoksen hallintoyksikköjä parempia.

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. Puolustusvoimauudistuksen sukupuolivaikutusten arviointia toteutettiin puolustusministeriön ohjeiden mukaisesti. Tarkasteluvuonna valmistui lisäksi gender-toimintaa ja eri toimijoiden vastuita käsittelevä normi.

Henkilöstön eettistä työkykyä on tuettu kirkollisen työn toimilla, kuten henkilökohtaisilla keskusteluilla. Sosiaalikuraattorit 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 laskeneet edelleen tasolle 7,5 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Sairauspoissaolot ovat olleet vuosina 2012–2014 aiempaa alemmalla tasolla. Sairauspoissaolojen lasku aiempien vuosien yli kymmenen päivän tasosta selittyy sekä tietojärjestelmävaihdoksella että onnistuneilla toimenpiteillä sairauspoissaolojen vähentämiseksi.

Vuonna 2012 sairauspoissaolot raportoitin kokonaisuudessaan uudesta raportointijärjestelmästä ensimmäistä kertaa. Tämä yhteinäisti tietojen raportointia ja on mahdollista, että osa hallintoyksiköistä on aiemmin sisällyttänyt sairauspoissaolojen ilmoittamiseen myös kalenteripäiviä, 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, tuleekin jatkaa. Työkyvyn tukemisella on selkeitä vaikutuksia niin sairauspoissaaloista ja varhaisesta eläköitymisestä aiheutuvien kustannusten vähenemiseen kuin myös organisaation tuottamien palvelujen laatuun ja tulokellisuuteen. Yhden henkilön poissaolo vaikuttaa muihinkin eli kaikki jaksavat paremmin, kun poissaolot vähenevät. 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 2014 aikana, mutta kokonaisuutta tukevan tietojärjestelmäsovelluksen käyttöönotto siirtyy vuoden 2015 puolelle. Tarkasteluvuonna päivitettiin kolmannes Puolustusvoimien varomääräyksistä ja suunnitelmallinen päivitystyö tulee jatkumaan vuonna 2015.

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 työehtosopimukseen perustuvista sopimuskorotuksista sekä henkilöstörakenteen kallistumisesta.

Ennakoivista henkilöstötoimista johtuen henkilötyövuodet vähenivät tarkasteluvuonna suunnitelman mukaisesti. Varsinaisiin palkkoihin käytettiin tarkasteluvuonna 757,0 miljoonaa euroa, joka oli suunniteltua enemmän 0,3 % (suunnitelma 754,4 milj. euroa). Vuoden aikana kohdennettiin 4,0 miljoonaa euroa muuhun toimintaan.

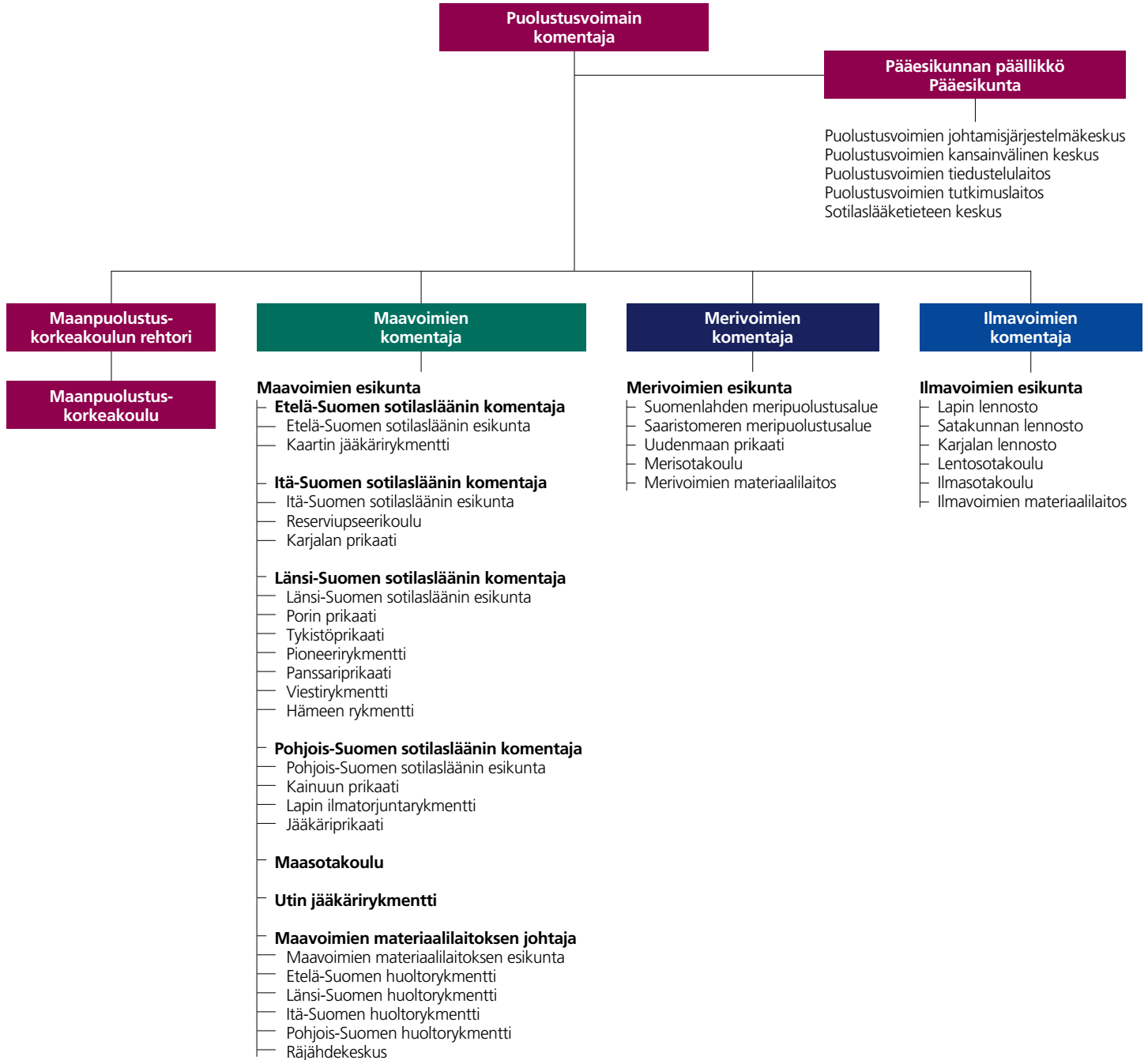
Kaiken kaikkiaan puolustusvoimauudistus on henkilöstötoimien osalta edennyt hyvin ja vuodelle 2014 asetetut välitavoitteet on saavutettu osin jopa etupainoisesti, mikä käy ilmi taulukosta 7.1. Henkilöstötilanteen seuranta on osa normaalia toimintaa, mutta uudistuksen aikana sen merkitys eri tasoilla on korostunut.

	2010	2011	2012	2013	2014	Tavoite 2014
Henkilötyövuodet *¹⁾	14 702	14 632	13 845	13 585	13 482	Max 13 795 + yliv
Henkilöstömäärä *²⁾	15 292	15 152	14 046	13 728	13 513	Max 13 900 + yliv
Sairauspoissaolot (työpäivää/htv)	10,0	10,1	8,4	8,4	7,5	Max 10
Työmotivaatio (indeksi 1–5) *³⁾	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	Min 3,6
Varsinaiset palkat sivukuluineen (1 000 e) *⁴⁾	717 681,7	738 840,0	746 430,5	748 660,4	767 760,0	Max 772 000

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. Näitä kertyi vuonna 2014 yhteensä 29 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 2014 lopussa kriisinhallintatehtävissä toimi 117 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, 2013 ja 2014.
- *⁴⁾ Luvut eivät sisällä puolustusvoimauudistuksen mukaisia kustannuseriä (1,1 miljoonaa euroa), jotka johtuvat ylivahvuudesta, palkallisesta virkavapaasta ja VML 20 §:n mukaisesta siirtymisestä toisen työnantajan palvelukseen. Taulukon lukuun on lisätty eläkemaksujen lisätilitys (vuonna 2014 10,8 miljoonaa euroa), kuten aiempinakin vuosina.

PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTOSUHTEET 31.12.2014



Lisäksi 19 sotilasläänien alaista aluetoimistoa, jotka ovat aluehallintoviranomaisia.

PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTOSUHTEET 1.1.2015 LUKIEN

