



Puolustusvoimat

# Henkilöstötilinpäätös 2015



**2015** | Puolustusvoimien  
henkilöstötilinpäätös

**Copyright** Pääesikunta Henkilöstöosasto  
**Kansi** Mainostoimisto SST  
**Kansikuvat** Jarno Kovamäki ja Riku Norakari  
**Taitto** Mainostoimisto SST  
**ISBN** 978-951-25-2765-6  
**ISBN PDF** 978-951-25-2766-3  
**Painopaikka** Juvenes Print 2016

## Sisällysluettelo

	Lukijalle .....	5
<b>1</b>	Johdanto .....	6
	1.1 Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen periaatteet .....	6
	1.2 Puolustusvoimauudistuksen toimeenpano ja hyvän työnantajan periaatteet .....	7
	1.3 Henkilöstöjohtamista tukevien toimintatapojen ja tietojärjestelmien kehittäminen .....	8
<b>2</b>	Henkilöstön määrä ja rakenne .....	9
	2.1 Henkilöstömäärän ja henkilötyövuosien kehittyminen .....	9
	2.2 Henkilöstön sukupuoli- ja ikärakenteen kehittyminen .....	10
<b>3</b>	Henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen .....	13
	3.1 Ulkoisen työnantajakuvan kehittyminen .....	13
	3.2 Ulkoinen vaihtuvuus .....	14
	3.3 Lähtökyselyn tulokset .....	16
<b>4</b>	Palkatun henkilöstön ja asevelvollisten osaaminen .....	17
	4.1 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen .....	17
	4.2 Palkatun henkilöstön koulutuksen toteutus ja koulutusrakenteen kehittyminen .....	17
	4.3 Varusmieskoulutuksen toteutus .....	18
	4.4 Reservin koulutuksen toteutus .....	20
	4.5 Koulutus- ja harjoitustoiminnan toteutus .....	20
<b>5</b>	Palkatun henkilöstön ja asevelvollisten toimintakyky .....	21
	5.1 Toimintakyvyn ja ohjaaminen ja kehittäminen .....	21
	5.2 Fyysinen toimintakyky .....	21
	5.3 Psykkinen ja sosiaalinen toimintakyky .....	24
	5.4 Työilmapiirin ja tasa-arvon kehittyminen .....	24
	5.5 Eettinen toimintakyky .....	26
	5.6 Sairaus- ja tapaturmapoissaolojen kehittyminen .....	26
<b>6</b>	Palkkausjärjestelmä sekä varsinaiset palkat ja sivukulut .....	29
	6.1 Puolustusvoimien palkkausjärjestelmä .....	29
	6.2 Varsinaisten palkkojen ja sivukulujen kehittyminen .....	29
<b>7</b>	Yhteenvedo ja johtopäätökset .....	30



## Lukijalle

Toimintavuoden aikana otettiin käyttöön 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 tehtävien täyttäminen edellyttää, että sillä on ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö, joka on laadultaan ja määrältään riittävä sodan, erilaisten kriisien ja rauhan ajan tehtäviin.

Toimintavuotta on määrittänyt puolustusvoimaudistuksen henkilöstötoimenpiteiden jatkaminen vastuullisen ja hyvän työnantajan periaatteita noudattamalla. Tarkasteluvuonna uudet organisaatiot, toimintamallit ja prosessit ovat astuneet voimaan. Suuri joukko työntekijöitä vaihtoi palveluspaikkakuntaa, työtehtäviä ja työyhteisöä.

Puolustusvoimissa oli vuonna 2015 noin 12 000 tehtävää, joista sotilastehtäviä oli noin 8 000 ja siviilitehtäviä noin 4 000. Suunnitelun lähtökohta on ollut Puolustusvoimien sodan ajan joukkojen henkilöstötarve, mutta kokonaisuuteen on vaikuttanut myös rauhan ajan tehtävien erityistarpeet. Uudistuksessa kiinteiden henkilöstömenojen osuus sotilaallisten maanpuolustuksen menoista saatettiin noin kolmanneksen tasolle.

Puolustusvoimallisesti tarkasteltuna työilmapiirikyselyn tulokset säilyivät hyvällä tasolla. Puolustusvoimien työilmapiiriin erityisiä vahvuuksia ovat pienryhmien vahva me-henki sekä tyytyväisyys omiin työtehtäviin. Puolustusvoimien henkilökunnan jaksamisessa ei ollut merkittävää heikentymistä. Jaksaminen on kuitenkin eräs huolenaihe, josta Puolustusvoimat työnantajana tuntee erityistä vastuuta.

Puolustusvoimissa pilotoitiin vuoden 2015 aikana etätyötä työntekemuotona. Pilotoinnista saatujen positiivisten kokemusten myötä päätettiin etätyön mahdollisuutta laajentaa koskemaan kaikkia Puolustusvoimien organisaatioita vuoden 2016 alusta lukien. Etätyömahdollisuudella Puolustusvoimat pyrkii lisäämään hajautetun työn rinnalla työntekemuotojen joustavuutta ja parantamaan erityisesti siirtymiselvöllisten työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista.

Henkilöstöstrategian mukaisesti tehtävä- ja seuraajasuunnittelu koskee kaikkia henkilöstöryhmiä. Seuraajasuunnittelua ja suunni-

telmallista tehtäväkiertoa pilotoitiin siviilihenkilöstön osalta. Pilotista saatujen hyvien tulosten perusteella seuraajasuunnitelman laadintaa jatketaan, sen piirissä olevien tehtävien määrää lisätään ja se viedään määrättyjen tehtävien osalta osaksi keskitettyä seuraajasuunnitelmaa.

Puolustusvoimien koulutustoimialaa varten perustettiin koulutusosasto. Koulutuksella rakennetaan henkilöstön osaamista ja toimintakykyä. Osaamisen kehittämällä vastataan toimintaympäristön ja organisaation muutokseen. Puolustusvoimat tarjoaa palkatulle henkilöstölle perus-, jatko- ja täydennyskoulutusta. Palkatun henkilöstön koulutusjärjestelmää kehitetään yhteiskunnan koulutuksen osana. Kehittämisessä huomioidaan koulutusjärjestelmän kokonaisuus sekä Puolustusvoimien tarpeet ja erityispiirteet.

Asevelvollisten koulutuksella tuotetaan sodan ajan joukkojen edellyttämä osaava, motivoitunut ja toimintakykyinen henkilöstö. Henkilöstön osaaminen varmistetaan riittäväillä ja laadukkailla kertausharjoituksilla. Reserviläisten omatoimista osaamisen ja toimintakyvyn ylläpitämistä tuetaan kehittämällä asevelvollisten informaatiopalveluja sekä reservin koulutustarjontaa ja kannusteita.

Puolustusvoimien toimintaympäristö edellyttää henkilöstöltä korkeita fyysisiä, psyykkisiä, eettisiä ja sosiaalisia valmiuksia, mikä korostuvat sodan ajan sekä kansainvälisten kriisinhallinta- ja rauhanturvaamistehtävien yhteydessä. Toimintakyky on osa joukkotutantojärjestelmään kuuluvaa koulutusjärjestelmää. Pääesikunnan koulutusosasto on vastannut vuoden 2015 alusta lähtien toimintakyvyn ohjaamisesta, hallinnasta ja kehittämisestä.

Puolustusvoimaudistuksen jälkeinen ensimmäinen toimintavuosi on merkinnyt henkilöstön kannalta mittavien muutosten aikaa, sekä uusien toiminta- ja ajattelutapojen omaksumista. Henkilöstö on sopeutunut kuitenkin tilanteeseen erinomaisesti ja tulevaisuuteen voidaan katsoa luottavaisin mielin.

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.

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 kehittämistä edelleen sekä täydennuskoulutusta, jotta perustiedot saataisiin virheettömälle tasolle.

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

## 1.1 Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen periaatteet

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

Henkilöstöstrategian edellyttämiä toimenpiteitä viedään käytäntöön henkilöstö- ja koulutustoimialojen johdolla, jossa on viisi näkökulmaa: henkilöstön määrä ja rakenne, henkilöstön saataavuus ja sitoutuminen, henkilöstön ja asevelvollisten 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 organisaatiiorakenteita, prosesseja ja tietojärjestelmiä.

Henkilöstöjohtamisen yhtenä tavoitteena on turvata henkilöstön arvostama työyhteisö mm. henkilöstön työhyvinvointia tukemalla. Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana arjen jokapäiväistä toimintaa. Ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat ratkaisevasti ilmapiiriin. Työyhteisön sisäinen toimivuus, hyvä ilmapiiri ja henkilöstön tasa-arvo sekä työntekoa palveleva johtaminen tukevat niin organisaation menestymistä kuin sen jäsenten hyvinvointia.

Varusmiesten ja reserviläisten korkean maanpuolustustahdon ja palvelumotivaation ylläpitäminen edellyttää, että puolustusvoimissa noudatetaan hyvän työyhteisön periaatteita myös varusmiehiin ja reserviläisiin. Puolustusvoimat hyödyntääkin palkatun henkilöstön henkilöstöjohtamisen hyviä käytäntöjä soveltuvin osin myös varusmiehiin ja reserviläisiin.

## 1.2 Puolustusvoimauudistuksen toimeenpano ja hyvän työnantajan periaatteet

Henkilöstötoimialan toimintaa on hallinnut puolustusvoimauudistuksen henkilöstötoimenpiteiden jatkaminen hyvän työnantajan periaatteita noudattaen. Puolustusvoimauudistuksen henkilöstövähennyksiin sekä henkilöstöjärjestelyihin liittyviä asioita on valmisteltu yhteistyössä henkilöstöjärjestöjen kanssa. Puolustusvoimauudistuksen henkilöstötoimet jatkuvat vuoden 2016 aikana.

Puolustusvoimissa oli vuonna 2015 noin 12 000 tehtävää, joista sotilastehtäviä oli noin 8 000 ja siviilitehtäviä noin 4 000. Uudistuksessa kiinteiden henkilöstömenojen osuus sotilaallisen maanpuolustuksen menoista on saatettu noin kolmanneksen tasolle. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena oli varmistaa Puolustusvoimien tarpeisiin perustuva osaava ja toimintakykyinen henkilöstö.

Uudistuksessa puolustushallinto toimii vastuullisen ja hyvän työnantajan periaatteita noudattaen. Henkilöstön vähentämisessä hyödynnettiin eläköitymistä ja muuta vaihtuvuutta sekä muutosturvaa. Muutosjohtamisessa ja -turvassa noudatetaan lainsäädännön sekä valtion henkilöstöpolitiikan mukaisia menettelyjä, palveluita ja tukitoimenpiteitä.

Jokaisessa hallintoyksikössä toimii HR-koordinaattori ja tukikoordinaattori. HR- ja tukikoordinaattoriverkoston kouluttamista jatkettiin tarkasteluvuonna. Koulutuksilla pyrittiin säilyttämään muutoksessa saavutettu osaamistaso sekä ylläpidettiin aikaisemmin syntynyttä puolustusvoimallista verkottumista. Koordinaattoriverkosto tullaan säilyttämään myös vuonna 2016. Henkilöstötukikoordinaattorit ovat olleet säännöllisesti yhteydessä etusijaisiin henkilöihin.

Vuoden 2015 aikana irtisanomisuhanalaisia kyettiin sijoittamaan Puolustusvoimissa vapautuviin tehtäviin. Uuteen tehtävään siirtyneiden tukitoimia jatkettiin virka- ja työehtosopimusten mukaisilla menettelyillä sekä kertaluonteisiin menoihin varatulla rahoituksella. Mentorien ja ylivahvuuteen nimettyjen henkilöiden lukumäärä on pienentynyt suunnitelmallisesti.

Vuoden 2015 alussa irtisanomisuhanalaisia oli 19 henkilöä, uudelleensijoittamisveloitteen piirissä olevia irtisanottuja oli 14 henkilöä ja 84 henkilön osalta vakituinen palvelussuhde päättyi irtisanomisen johdosta vuoden 2014 loppuun mennessä ja 12 henkilön virkasuhde päättyi keväällä 2015. Vuoden 2015 aikana 19 irtisanomisuhanalaisista sijoitettiin Puolustusvoimien tehtäväkokoontamiseen 13 henkilöä ja kahdelle henkilölle annettiin irtisanomispäätös. Puolustusvoimien palvelukseen jää vuoden 2016 alussa 22 henkilöä ylivahvuuteen. Irtisanomisuhanalaisina oli vuoden 2015 lopussa neljä henkilöä. Takaisinottoveloitteen piirissä on vuoden 2016 alussa 89 henkilöä.

Irtisanomisuhan alaisena olevat henkilöt pyritään työllistämään uusiin tehtäviin Puolustusvoimissa tai muualla valtionhallinnossa, kuntasektorilla tai yksityisellä sektorilla. He ovat etusijalla täytettäessä Puolustusvoimien avoimia virkoja ja tehtäviä. Lisäksi Puolustusvoimat kohdentaa erilaisia erityistukia, joilla pyritään minimoimaan haitalliset henkilöstövaikutukset ja turvataan palvelussuhteen jatkuvuutta.

Maavoimien ja Merivoimien laajennetun kunnossapidon kumppanuuden (KUPI15) toimeenpano toteutettiin vuoden 2015 alusta Millog Oy:n kanssa. Laajennetun kunnossapidon kumppanuuden myötä Puolustusvoimilta siirtyi kumppanille 364 kunnossapidon tehtävää (317 henkilöä) liikkeenluovutuksella 1.1.2015.

Turvallisuusverkkotoiminnan liikkeenluovutus toteutui 1.3.2015. Tässä yhteydessä Puolustusvoimien johtamisjärjestelmakeskuksesta siirrettiin 175 tehtävää (142 henkilöä) Suomen Turvallisuusverkko Oy:öön.

### **1.3 Henkilöstöjohtamista tukevien toimintatapojen ja tietojärjestelmien kehittäminen**

Tarkasteluvuoden aikana jatkettiin henkilöstöjärjestelmän kehittämistä tavoitteiden ja resurssien mukaisesti Puolustusvoimien uudistamisen edellyttämällä tavalla. Henkilöstöjärjestelmään kuuluu osa-alueina henkilöstö- ja tehtäväkokoontaminen, rekrytointi ja valinnat, henkilöstösuunnittelu, palvelussuhdeasiat sekä sitouttaminen ja motivointi. Kehittämisen tavoitteena on vastuujon selkiyttämisen, prosessien yksinkertaistaminen ja yhtenäistäminen ja henkilöstöjohtamiseen käytettävien voimavarojen optimointi organisaation tarpeisiin nähden.

Puolustusvoimissa pilotoitiin vuoden 2015 aikana etätyötä työntekemuotona. Tavoitteena oli selvittää etätyön soveltuvuutta Puolustusvoimien toimintaympäristöön ja vaikutuksia erityisesti siirtymisvelvollisten työ- ja yksityiselämän yhteensovittamiseksi. Pilotoinnista saatujen positiivisten kokemusten myötä päätettiin laajentaa etätyön mahdollisuus koskemaan koko Puolustusvoimien organisaatioita vuoden 2016 alusta lukien.

Henkilöstötoimialan toiminnallisia tavoitteita tukee tietohallintopalveluiden ja johtamisjärjestelmien kehittäminen. Puolustusvoimissa jatkettiin henkilöstötoimialan toiminnallisuuden ylläpitävää kehittämistä PVSAP-järjestelmässä sekä varmistettiin edellytykset puolustusvoimauudistuksen mukanaan tuomille uusille toimintamalleille. Painopisteenä oli datan laadun parantaminen.

Vanhasta HR-järjestelmästä luovuttiin. Tietojärjestelmän tietoja ei arkistoitu sähköisesti, vaan tietosisältö on tarvittavilta osin siirretty PVSAP:iin tai arkistoitu fyysisesti. Asevelvollisten tietojärjestelmän korvaaminen ei toteutunut tarkasteluvuonna. Asevelvollisten saaminen PVSAP-palveluiden piiriin mahdollistaisi sekä kattavan henkilöstötoimialan tilannekuvan että asevelvollisten informaatiopalveluiden tuottamisen yhdestä järjestelmästä.

Asevelvollisten informaatiopalvelujen keskeisenä tavoitteena on tiedon saatavuuden sekä asevelvollisuusasioiden käsittelyn helpottaminen ja puolustusvoimien hallinnollisen työn määrän vähentäminen. Vuonna 2015 SOME-agenttipalvelu oli käytössä kaikissa peruskoulutuskauden koulutusta antavissa joukko-osastoissa. Palvelun avulla tulevat varusmiehet ovat saaneet asiallista ja oikeaa tietoa ennen varusmiespalveluksen alkua. Palvelusta saatu palaute on ollut positiivista ja se on koettu asevelvollisten keskuudessa hyödylliseksi.



## 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 puolustusvoimien uudistamiselle asetetut tavoitteet.

Puolustusvoimien henkilöstömäärä oli vuoden 2015 lopussa 12 049 henkilöä. Raportoitava henkilöstömäärä sisältää palkatun henkilöstön, joka on toiminut kotimaan tehtävissä tai ulkomailla muissa kuin kriisinhallintatehtävissä, ja joille on joulukuun 2015 aikana maksettu palkkaa. Henkilöstömäärä sisältää myös sotiinsovitilat ja työllisyysvaroin palkatut. Henkilöstömäärä vaihtelee vuoden aikana avoimiin tehtäviin rekrytoimisen ja virkavapauksien myötä.

Edellä mainittujen lisäksi Puolustusvoimien palkattua henkilöstöä oli kriisinhallintatehtävissä vuoden lopussa 150 henkilöä, joka ei sisälly henkilöstötilinpäätöksessä käsiteltäviin lukuihin.

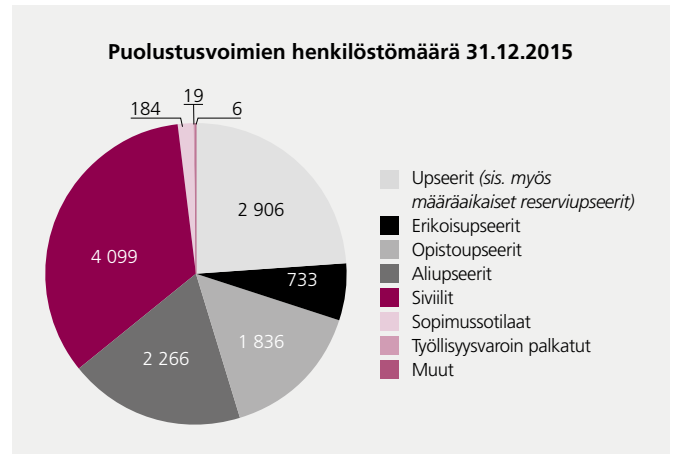
Suurimmat muutokset henkilöstömäärissä kohdentuvat viiden vuoden tarkastelujaksolla siviiliin ja opistoupseerien määrään. Siviilien määrä on vähentynyt, kun toiminnallisuuksia on siirretty ulkopuolisille kumppaneille.

Henkilöstömäärän kehitys henkilöstöryhmittäin on kuvattu kuviossa 2.1.2.

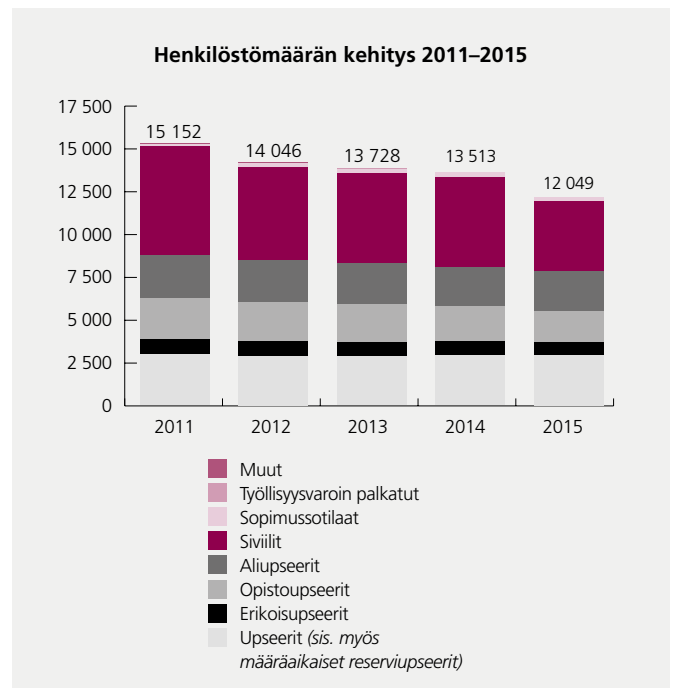
Henkilöstömäärä vähentyi suunnitellusti kohti puolustusvoimauudistuksen tavoitetilaa. Muutosjohtamisessa ja -turvassa noudatetaan lainsäädännön sekä valtion henkilöstöpolitiikan mukaisia menettelyjä, palveluita ja tukitoimenpiteitä.

Henkilöstömäärän lasku näkyy myös toimintamenoilta maksettujen henkilötyövuosien kehittämisessä, joita kertyi tarkasteluvuonna yhteensä 12 012. Laskua edellisvuoteen oli 1 470 henkilötyövuotta. Henkilötyövuosien lasku johtuu puolustusvoimauudistuksen toimeenpanosta, jossa Puolustusvoimien tehtäväkokoontulo supistui merkittävästi.

Kuviossa 2.1.3 näkyy Puolustusvoimien eri henkilöstöryhmien henkilötyövuosien kehitys vuosina 2004–2015. Luvuissa ovat mukana toimintamenoista maksettujen henkilöiden henkilötyövuodet. Muista tunnusluvuista poiketen vertailussa tarkastelujakso alkaa vuodesta 2004, sillä valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittisten selonteiden sekä valtionhallinnon tuottavuusohjelmien mukaisten vähennysveloitteiden seuranta ovat alkaneet kyseisestä vuodesta päättyen vuoteen 2011. Vuodesta 2011 alkaen henkilötyövuosien muutoksia on tarkasteltu puolustusvoimauudistuksen toimeenpanon osana.



Kuvio 2.1.1 Henkilöstömäärä 2015 (kpl)



Kuvio 2.1.2 Henkilöstömäärän kehitys 2011–2015 (kpl)

Upseerien henkilötyövuodet ovat lisääntyneet ja opistoupseerien henkilötyövuodet ovat vähentyneet suunnitelmallisesti. Eläkkeelle jääneiden opistoupseerien tilalle ei ole puolustusvoimauudistuksen ennakoivista henkilöstötoimista johtuen kohdennettu aliupseerien virkoja eikä määräaikaisten aliupseerien virkoja ole jatkettu samassa määrin kuin aikaisempina vuosina. Sotiinso-

tilaita on palkattu käytettävissä olevien määräraharesurssien puitteissa henkilöstön rekrytoinnin edistämiseksi ja asevelvollisten koulutuksen tukemiseksi. Siviilien henkilötyövuodet ovat vähentyneet johtuen irtisanomisista ja määräaikaisten tehtävien päättymisestä sekä liikkeenluovutuksista.

Toimintamenoista maksettujen henkilötyövuosien lisäksi Puolustusvoimien henkilötyövuosien seurannassa tulee huomioida myös muita henkilötyövuosieriä, joita vuonna 2015 kertyi 18 henkilötyövuotta työllisyysvaroin palkatuista. Myöskään lahjoitusvaroilla palkattujen henkilötyövuodet (5) eivät näy kuviossa 2.1.3.

## 2.2 Henkilöstön sukupuoli- ja ikärakenteen kehittyminen

### Henkilöstö sukupuolen mukaan

Puolustusvoimien palveluksessa olevasta henkilöstöstä 81,9 % oli miehiä ja 18,1 % naisia. Kuten taulukosta 2.2.1 käy ilmi, naisten määrä on laskenut viimeisten neljän vuoden aikana alle viidennekseen. Siviilihenkilöstön kokonaismäärän lasku ja siihen liittyvä eläkepoistuma ovat vaikuttaneet naisten määrän laskuun.

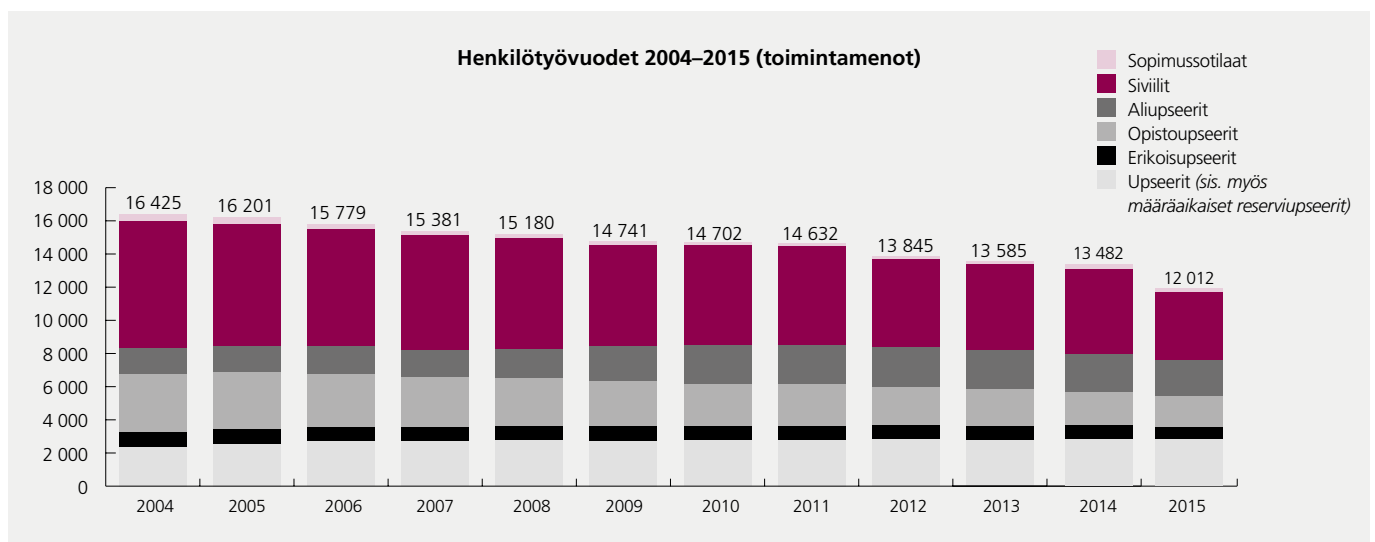
Naisia oli edellisvuosien tapaan eniten siviilitehtävissä, joissa heidän osuutensa oli 46,5 %. Aliupseereista naisia oli 6,9 %. Naisten osuus aliupseeristosta on viiden viimeisen vuoden aikana laskenut, sillä enemmistö viime vuosina rekrytoituista aliupseereista on ollut miehiä.

Miesten osuus rekrytoituista aliupseereista on korostunut, sillä aliupseeriksi valittavalta edellytettiin aiemmin varusmiespalveluksen tai naisten vapaaehtoisen asepalveluksen suorittamista ja sotilaan tehtäviin edellytettävää fyysistä suorituskkyä (vähintään 2600 metrin tulosta 12 minuutin juoksutestissä). Vuonna 2015 voimaan astuneessa uudistetussa aliupseereita koskevassa normissa on tarkennettu fyysiseen suorituskkyyn liittyviä vaatimuksia ja fyysisen suorituskkyyn tulosta tarkastellaan jatkossa sotilashenkilöstölle ikäluokittain ja sukupuolittain määritetyn taulukon mukaisesti.

### Naisten lukumäärä ja osuus

Vuosi	Naisten lukumäärä	%-osuus henkilöstöstä
2015	2 175	18,1
2014	2 602	19,3
2013	2 682	19,5
2012	2 758	19,6
2011	3 506	23,1

Talulukko 2.2.1 Naisten osuus henkilöstöstä vuosina 2011–2015



Kuvio 2.1.3 Toimintamenoista maksettujen henkilötyövuosien määrä 2004–2015 (hvt)

Vuosi	Siviilit	Aliupseerit	Upseerit	Erikoisupseerit	Opistoupseerit
2015	1 905 (46,5 %)	157 (6,9 %)	65 (2,2 %)	14 (1,9 %)	10 (0,5 %)
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 %)

Taulukko 2.2.2 Naisten lukumäärä ja osuus henkilöstöryhmästä vuosina 2011–2015 (\*sis. myös yhden määräaikaisen reserviupseerin)

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

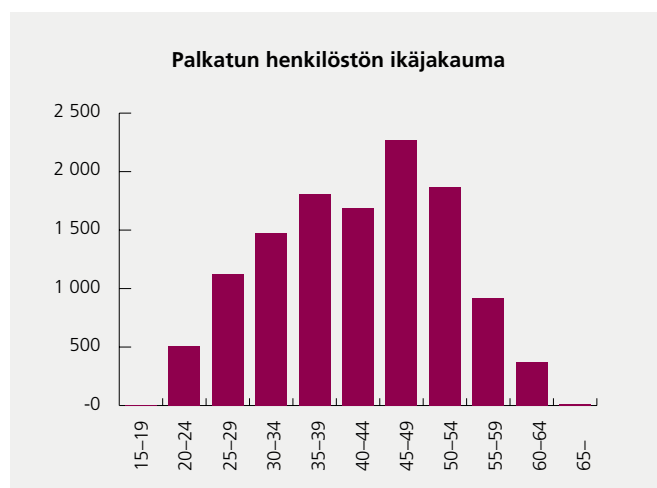
Vuonna 1999 valmistuivat ensimmäiset naisopistoupseerit. Opistoupseereina työskenteli 10 naista vuonna 2015. Vuonna 2000 valmistuivat ensimmäiset naisupseerit. Tarkasteluvuonna naisupseereita työskenteli 65 henkilöä (luku sisältää sotatieteiden maisterit ja kandidaatit). Erikoisupseereista naisia oli 14 ja aliupseereista 157.

### Henkilöstön ikärakenne

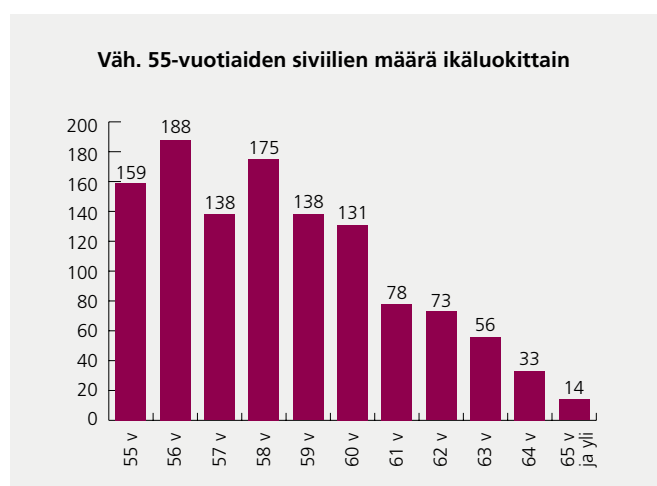
Puolustusvoimien henkilöstön keski-ikä oli 42,0 vuotta vuonna 2015. Suurin yksittäinen ikäryhmä oli 45–49-vuotiaat, joita oli 2 272 henkilöä (18,9 %). Yli 45-vuotiaita oli henkilöstöstä 5 446 (45,2 %), ja osuus kasvaa vähitellen. Kuviossa 2.2.3 näkyy koko henkilöstön ikäjakauma.

Eri henkilöstöryhmien ikäjakauma vaihtelee erittäin paljon. Siviilit (47,8 vuotta) ovat keski-ikältään vanhin henkilöstöryhmä. Valtionhallinnon henkilöstön keski-ikä oli 46,4 vuotta. Kuviossa 2.2.4 on kuvattu vähintään 55-vuotiaiden siviilien määrät kussakin ikäluokassa. Yhteensä vähintään 55-vuotiaita siviilejä oli vuoden lopussa 1 183 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 2.2.5 esitetty suurimpien sotilashenkilöstöryhmien ikäjakauma. Aliupseerien ikäjakauma painottuu nuorempiin ikäluokkiin. Heidän keski-ikänsä oli 34,7 vuotta. Koulutusjärjestelmän muutoksista johtuen opistoupseerien määrä vähenee koko ajan ja heidän keski-ikänsä (45 vuotta) nousee.



Kuvio 2.2.3 Palkatun henkilöstön ikäjakauma (kpl)



Kuvio 2.2.4 Vähintään 55-vuotiaiden siviilien määrät (kpl)

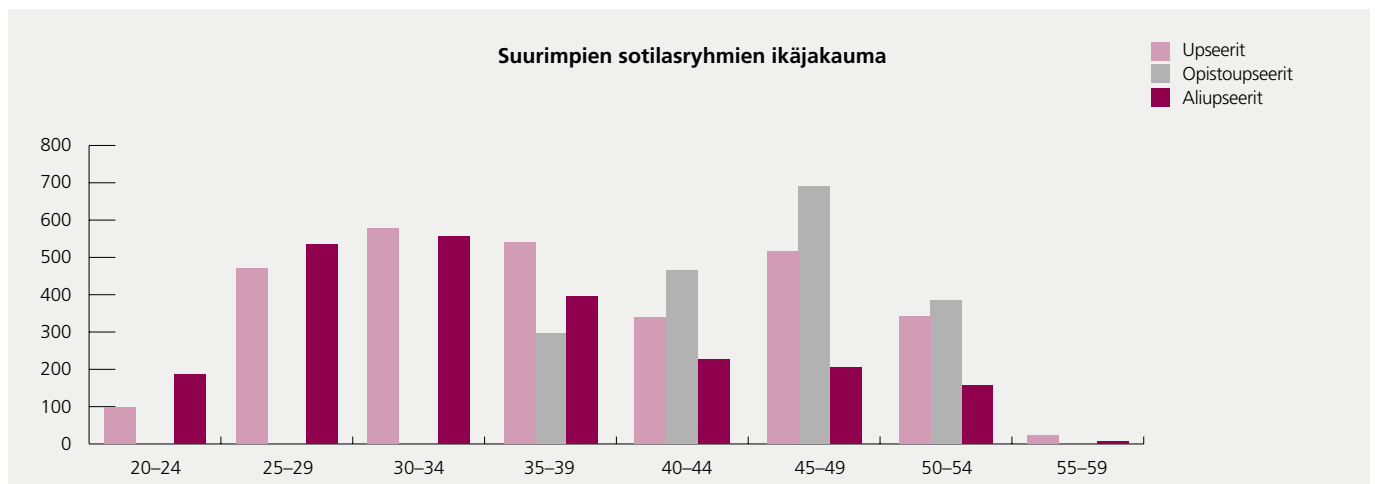
Nuorimpaan ikäryhmään (20–24 -vuotiaat) kuuluvat upseerit ovat pääosin määräaikaisia nuorempia upseereja. Upseerien keski-ikä vuonna 2015 oli 38,2 vuotta. Koska kuviossa esitetään suurimpien sotilasryhmien ikäjakauma, siitä puuttuvat erikoisupseerit, joiden keski-ikä oli tarkasteluvuonna 45,9 vuotta.

Sotilaiden ikärakenne poikkeaa siviilien ikärakenteesta sotilaseläkejärjestelmästä johtuen. Poikkeusolojen suorituskykyvaatimukset asettavat sotilastehtävissä palveleville vaatimuksia fyysiseen toimintakykyyn ja ikärakenteeseen. Sotilashenkilöstö aloittaa palveluksen nuorena heti ammattiin valmistumisen jälkeen ja eläköityy eroamisiän saavutettuaan. Lisäksi uuden aliupseeriston rekrytointi viime vuosina on vaikuttanut nuorten sotilaiden määrään lisäävästi.

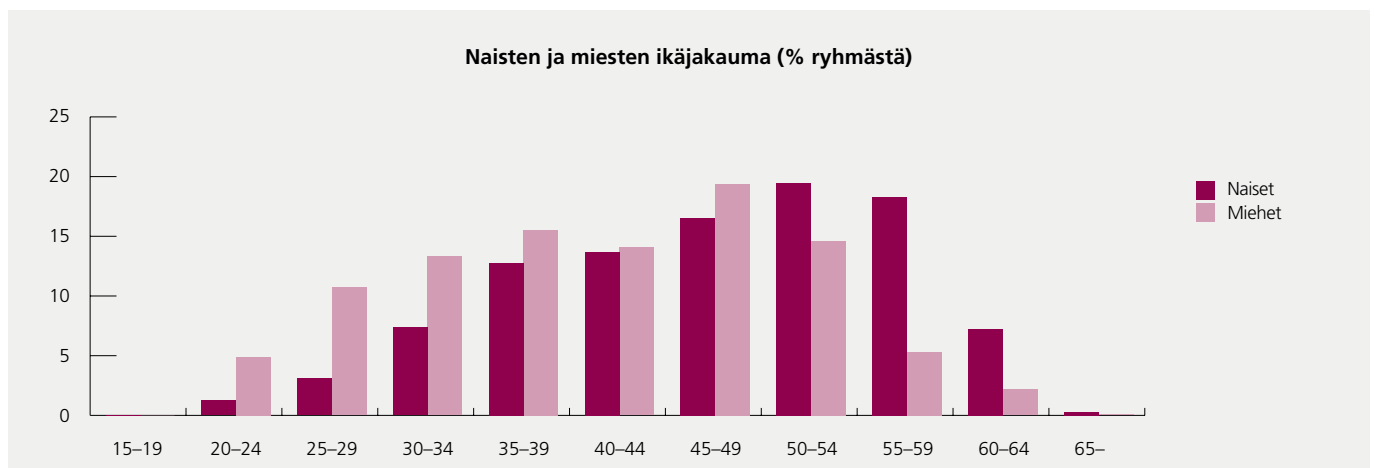
Sotilaiden keski-ikä oli 39,0 vuotta. Sotilaiden eroamiskä on pääsääntöisesti 55 vuotta. Sotilaseläkejärjestelmällä varmistetaan sodan ajan puolustusjärjestelmän edellyttämä ammatillinen sotilaallinen osaaminen.

### Ikärakenne sukupuolen mukaan

Naisten keski-ikä Puolustusvoimien palveluksessa (46,9 vuotta) oli selvästi miesten keski-ikää (41 vuotta) korkeampi. Naisista yli 45-vuotiaita oli 1 344 (62,0 %). Miehillä vastaava henkilömäärä oli 4 101 (41,5 %). Kuviossa 2.2.6 on naisten ja miesten ikärakenteen jakauma. Naisilla ikärakenteen painopiste oli vanhemmissa ikäryhmissä.



Kuvio 2.2.5 Suurimpien sotilasryhmien määrät eri ikäryhmissä (kpl)



Kuvio 2.2.6 Ikärakenne sukupuolen mukaan (%-osuus)

## 3 Henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen

### 3.1 Ulkoisen työnantajakuvan kehittyminen

Puolustusvoimauudistus vaikutti merkittävästi Puolustusvoimien henkilöstörakenteeseen. Tehtävien korkeasta täyttöasteesta huolimatta Puolustusvoimien tehtäviin on myös jatkossa rekrytoitava osaavaa henkilöstöä. Vuoden 2015 aikana palattiin normaaliin rekrytointivolyymiin. Puolustusvoimien kilpailuetuna rekrytointissa on se, että Puolustusvoimat pystyy tarjoamaan vakinaisen virkasuhteen, johon on mahdollista sisällyttää myös kansainvälisiä tehtäviä.

Resurssien säästämiseksi ja toimintatapojen yhdenmukaistamiseksi Puolustusvoimat siirtyi vuoden 2015 alussa keskitettyyn rekrytointiin, jolloin Puolustusvoimien palvelukeskus vastaa keskitetysti siviilihenkilöstön, aliupseerien ja erikoisupseerien rekrytoinnista.

Ulkoisessa työnantajakuvakampanjoinnissa keskityttiin tarkasteluvuonna siviilitehtäviin. Vuoden 2015 syksyllä toteutettiin Puolustusvoimien siviilitehtäviä esille tuova kampanja ”Eturivin osaaja”. Kampanjan tavoitteena oli houkutella Puolustusvoimiin töihin oman alan ammattilaisia, ensisijaisesti jo työssä olevia asiantuntijoita (korkeakoulutettua, tekniikan ja ICT-alan osaajia sekä lääkäreitä). Kampanjalla tavoiteltiin näkyvyyttä myös oman henkilökunnan keskuudessa. Kampanjalla haluttiin kertoa, että Puolustusvoimat on kilpailukykyinen, nykyaikainen ja hyvä työpaikka, joka tarjoaa mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä. Kampanjan tavoitteena oli myös parantaa opiskelijoiden ja ammattilaisten keskuudessa mielikuvaa Puolustusvoimista työpaikkana. Kampanjan toimenpiteinä oli valtakunnallinen ulkomainonta, ammattilaisten videot sosiaalisessa mediassa (YouTube) sekä elokuvamainonta. Elokuvayleisön keskuudessa tehdyn kyselyn mukaan Puolustusvoimien mainoksen huomioarvo oli korkea ja se antoi uutta informaatiota Puolustusvoimien työpaikoista kohderyhmässään.

Sosiaalisessa mediassa (LinkedIn) julkaistiin viikoittain ilmoituksia Puolustusvoimien avoimista työpaikoista, joka vaikuttaa myönteisesti myös puolustusvoimien työnantajakuvaan. Työnantajakuvakampanjoinnissa keskityttiin perinteisen medianäkyvyyden lisäksi myös messunäkyvyyteen. Puolustusvoimat oli mukana erilai-

silla rekrytointimessuilla lähes kuukausittain. Messunäkyvyydessä saatiin viestitettyä henkilökohtaisella kontaktilla siitä, että Puolustusvoimat tarvitsee myös jatkossa osaavia työntekijöitä.

Uusi valtionhallinnon yhteinen rekrytointipalvelu valtiolle.fi-palvelu otettiin käyttöön 20.4.2015. Vastuu järjestelmän käytöstä on Puolustusvoimien palvelukeskuksella. Palvelussa on uusi osio viraston sisäisen liikkuvuuden edistämiseen, Heli2. Tämä osio otettiin käyttöön yhtä aikaa valtiolle.fi-palvelun kanssa. Heli2 on käytössä kaikilla henkilöstöryhmillä. Hallintoyksiköt vastaavat sisäisen liikkuvuuden osion käytöstä, koska sisäinen liikkuvuus on osa henkilöstösuunnittelua, ei rekrytointia. Sisäisen liikkuvuuden osion käyttö on tuonut avoimuutta henkilöstösuunnitteluun ja sen avulla on voitu vähentää ulkoisten rekrytointien tarvetta. Sisäisen liikkuvuuden osiossa julkaistiin vuoden 2015 aikana 248 tehtävää, joista 150 tehtävää (60 %) täytettiin tällä perusteella.

Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa linjattu seuraajasuunnittelu ja suunnitelmallinen tehtäväkierto aloitettiin myös siviilihenkilöstön osalta. Keväällä 2015 käynnistettiin seuraajasuunnittelupilotti siviilihenkilöstölle. Pilotissa julkaistiin 150 tehtävän lista, joihin siviilihenkilöstö ilmoitti halukkuuden. Yhteensä 180 henkilöä vastasi halukkuuskyselyyn. Halukkuuksien perusteella henkilön koulutus ja kokemus huomioiden laadittiin seuraajasuunnitelma, joka vahvistettiin kesäkuussa 2015. Suunnitelmassa 94 tehtävään on suunniteltu yhteensä 134 henkilöä mahdolliseksi seuraajaehdokkaiksi. Vuoden 2015 loppuun mennessä 10 tehtävää on täytetty seuraajasuunnitelmapilotin perusteella.

Pilotista saatujen tulosten perusteella seuraajasuunnitelman laadintaa jatketaan, sen piirissä olevien tehtävien määrää lisätään ja se viedään määrättyjen tehtävien osalta osaksi keskitettyä seuraajasuunnitelmaa. Seuraajasuunnitelma laaditaan organisaation tarpeesta lähtien, mutta siitä saadaan keino myös osaamisen kehittämiseen ja tarjotaan henkilölle mahdollisuus suunnitella omaa urakehitystään.

Taulukosta 3.1.1 käy ilmi HELI-järjestelmän avoimet tehtävät (ulkoinen rekrytointi) ja niihin hakeutuminen. Avoimien tehtävien määrä on selkeästi vähentynyt sisäisen liikkuvuuden (Heli2) käyttöönoton myötä. Hakijamäärä kasvoi tarkasteluvuonna 2015 merkittävästi suhteessa avoimiin tehtäviin.

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Avoimet tehtävät</b>	814	747	1 269	732	311
<b>Hakemukset</b>	14 390	8 898	14 875	13 045	12 931
<b>Hakijamäärä/tehtävä (ka)</b>	18	12	12	18	42

Taulukko 3.1.1 Hakemukset HELI-rekrytointijärjestelmässä

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Kadettikouluun hakeneet (lkm)</b>	608	549	662	790	778
<b>Pääsykokeissa kadettikouluun hyväksytyt</b>	157	159	160	160	162
<b>Hyväksymisprosentti</b>	26	29	24	20	21

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 2015 saadut tutkimustulokset. Keväällä tehdyssä opiskelijatutkimuksessa Puolustusvoimat oli IT-alalla 10. suosituin työnantaja (v. 2014 sij. 13) ja tekniikan alalla 20. (v. 2014 sij. 19) suosituin työnantaja. Puolustusvoimien sijoitus tekniikan alan ammattilaisten keskuudessa parani peräti 16 sijaa. IT-alan ammattilaisten keskuudessa Puolustusvoimien sijoitus las- ki yhdellä. Marraskuussa tehdyssä ammattilaisten tutkimuksessa Puolustusvoimat oli tekniikan alalla 11. suosituin työnantaja (v. 2014 sij. 27) IT-alalla Puolustusvoimat oli 12. suosituin työnantaja (v. 2014 sij. 11).

Nuorisotutkimuksista saadun palautteen perusteella nuoret arvostavat hyvää työilmapiiriä, hyvää esimiestyötä, 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.

Henkilöiden rekrytointi upseerin koulutusohjelmaan onnistui tarkasteluvuonna hyvin. Rekrytointimäärä aikaisempiin seuranta- vuosiin verrattuna on hyvä. Hakijamäärän lasku (-1,5 %) vuoteen 2014 verrattuna selittyy osittain sillä, että hakijoilta vaadittiin ensimmäistä kertaa ajokortti.

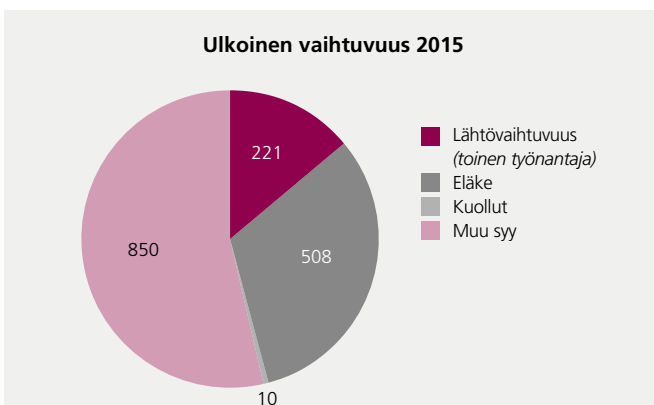
Aliupseerien rekrytointia jatkettiin suunnitelmallisesti. Osa avautuneista opistoupseeritehtävistä muutettiin aliupseeritehtäviksi. Määräaikaisten aliupseerien virassa palvelevien nimittämissä pysyvään aliupseerin virkaan jatkettiin tehtäväkokoontalon sallimissa puitteissa.

### 3.2 Ulkoinen vaihtuvuus

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

Ulkoisen vaihtuvuuden kokonaismäärä oli tarkasteluvuonna 1 589 henkilöä. Turvallisuusverkko toiminnan liikkeenluovutus toteutui 1.3.2015. Tässä yhteydessä Puolustusvoimien johtamisjärjestelmäkeskuksesta siirrettiin 175 tehtävää (142 henkilöä) Suomen Turvallisuusverkko Oy:öön. Maavoimien ja Merivoimien laajennetun kunnossapidon kumppanuuden (KUPI15) toimeenpano toteutettiin vuoden alusta Millog Oy:n kanssa. Laajennetun kunnossapidon kumppanuuden myötä Puolustusvoimilta siirtyi kumppanille 364 kunnossapidon tehtävää (317 henkilöä) liikkeenluovutuksella 1.1.2015. KUPI15 liittyvät tehtävien siirrot sisältyvät vuoden 2014 ulkoisen vaihtuvuuden lukuihin.

Verrattuna henkilöstön määrään vuoden 2015 lähtövaihtuvuus on laskenut hieman verrattuna vuoteen 2014. Vuoden 2015 ulkoisesta vaihtuvuudesta merkittävin osuus oli muita syitä, joista suurin osa liittyi määräaikaissuosten päätymiseen. Vuodesta 2011



Kuvio 3.2.1 Ulkoinen vaihtuvuus vuonna 2015

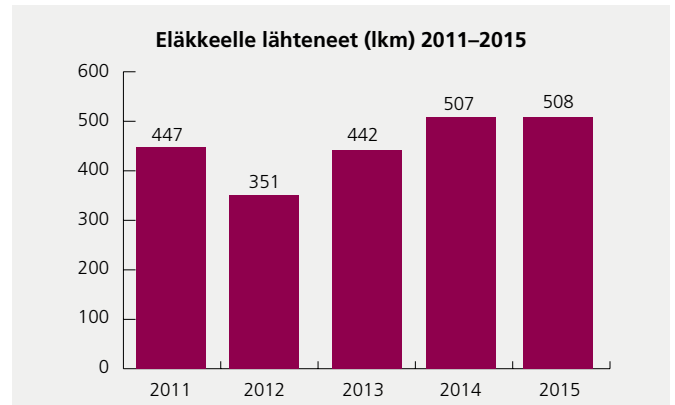
lähtien ulkoisen vaihtuvuuden lukuihin ovat sisältyneet myös soti- ja sotilastilaiden, työllisyysvaroin palkattujen ja harjoittelijoiden tiedot ja vuoden 2015 osalta näistä kertyi 383 määräaikaisuuden päättymistä. Siviilien osalta määräaikaisuuksia päättyi 293. Loput 17 määräaikaisuuden päättymistä koskivat pääsääntöisesti aliupseereita. Toisen työnantajan palvelukseen siirtyneiden osuus väheni erityisesti erikoisupseerien ja siviilien osalta edelliseen vuoteen verrattuna.

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 508 henkilöä.

Vuonna 2015 opistoupseereja lähti eniten eläkkeelle suhteessa henkilöstöryhmän kokoon. Aliupseereita jäi puolestaan vähiten eläkkeelle. Eläkkeelle lähteneiden määrät ja osuudet henkilöstöryhmästä on esitetty taulukossa 3.2.3.

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

Toteutunut eläkepoistuma helpotti puolustusvoimauudistuksen toteutusta. Muutoksen ajoituksessa vuosille 2012–2015, käytettävissä oleva aika antoi mahdollisuuksia sopeuttamistoimiin mm. eläköitymisen hyödyntämiseen. Uudistuksen aikana eläköitymisen vaikutuksia on hallittu ylivahvuusmenettelyllä ja henkilöiden määrämällä mentorointitehtävään, kun eläkeoikeuden tai pakollisen eroamisiän 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.



Kuvio 3.2.2 Eläköityminen vuosina 2011–2015 (kpl)

Vuosi	Upseerit	Erikoisupseerit	Opistoupseerit	Aliupseerit	Siviilit
2015	88 (3,0 %)	38 (5,2 %)	163 (8,9 %)	42 (1,9 %)	177 (4,3 %)
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 %)

Taulukko 3.2.3 Eläkkeelle lähteneiden määrä ja osuus henkilöstöryhmästä vuosina 2011–2015

### 3.3 Lähtökyselyn tulokset

Kun henkilö poistuu Puolustusvoimien palveluksesta, hänet haastatellaan ja hänelle tarjotaan mahdollisuutta lähtökyselyn täyttämiseen. Lähtöhaastatteluiden avulla hallintoyksiköt 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. Tätä käytäntöä jatkettiin myös vuonna 2015. Vuoden 2015 alussa lähtökyselyn toteuttamista muutettiin uuden normin myötä: kyselyssä muuttuivat sekä kysymyssarja että tekninen toteutus. Kyselystä karsittiin joitakin sellaisia osioita, joita kartoitetaan myös vuosittaisessa työilmapiirikyselyssä. Tämän ohella kysymyksiä ja väittämiä muutettiin positiivisempaan suuntaan.

Puolustusvoimien turvallisuusverkkotoiminta siirtyi liikkeenluovutuksena Suomen Erillisverkot Oy:lle 1.3.2015. Alkuvuoden lähtökyselyä leimasi tähän liikkeenluovutukseen liittyvät henkilösiirrot. Heistä erittäin usea kirjoitti myös avointa palautetta. Kielteisistäkin avovastauksista huolimatta he saattoivat suositella Puolustusvoimia työnantajaksi. Loppuvuoden vastauksia leimasi ylivahvuuteen liittyvät pääasiassa negatiivisävyiset kommentit.

Vuoden 2015 kyselyssä oli uusi sisäiseen työnantajakuvaan liittyvä kysymys: suosittelisiko vastaaja Puolustusvoimia työnantajana ystävilleen. Valtaosa vastaajista (69 %) suosittelisi, viidennes ei osaa sanoa ja joka kymmenes ei suosittelisi. Kyselyssä pystyi sanallisesti perustelemaan vastaustaan. Erittäin useassa vastauksessa mainittiin Puolustusvoimien olevan muutoksista huolimatta varma, vakaa, luotettava ja rehti työnantaja, jolla on myös suhteellisen kilpailukykyinen palkkaus.

Vastaajia myös pyydettiin kertomaan työuransa kolmesta tärkeimmästä tapahtumasta. Myönteisten tapahtumien kategoriaan luokiteltiin noin kaksi kolmannesta kaikista kuvauksista ja yleisellä tasolla positiivisuus kuvasi työuria enemmän kuin negatiivisuus.

Lähtökyselyyn vastaajat voivat kirjoittaa kyselyn loppuun vapaista kommentteista. Avovastauksia kyselyssä oli lähes 200. Negatiivisiin kommentteihin tuli runsaasti puolustusvoimauudistuksen toteuttamiseen liittyviä epäkohtia. Johtamisen ja johtajuuden katoaminen ja puute sekä kehittämistä ja parantamista kaipaava esimiestyö huolestutti monia, samoin arvopohjan mahdollinen rapautuminen. Kolmasosassa avovastauksista oli positiivinen viesti, ja niissä korostuivat työyksikön hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyys, pitkä antoisa työura ja ainutlaatuiset tehtävät maanpuolustuksen parissa.



## 4 Palkatun henkilöstön ja asevelvollisten osaaminen

### 4.1 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

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

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

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

Osaamisen kehittämisellä vastataan toimintaympäristön ja organisaation muutokseen. Palkatun henkilöstön osaamista kehitetään rekrytoinnilla, perus- ja jatkokoulutuksella, täydennyskoulutuksella sekä eri työssä oppimisen ja tehtävissä harjaantumisen keinoin. Osaamisen kehittämiseen liittyy myös palvelu kansainvälisissä tehtävissä ja kriisinhallintatehtävissä sekä muiden viranomaisten tukeminen.

Asevelvollisten koulutuksella tuotetaan sodan ajan joukkojen edellyttämä osaava, motivoitunut ja toimintakykyinen henkilöstö. Henkilöstön osaaminen varmistetaan riittäväillä ja laadukkailla kertausharjoituksilla. Reserviläisten omatoimista osaamisen ja toimintakyvyn ylläpitämistä tuetaan kehittämällä asevelvollisten informaatiopalveluja sekä reservin koulutustarjontaa ja kannusteita.

#### Peruskoulutus

Tunnusluku	2011	2012	2013	2014	2015
Valmistuneet sotatieteiden kandidaatit	119	122	140	141	140
Valmistuneet sotatieteiden maisterit	77	0	83	64*	119*

Taulukko 4.2.1 Perustutkinnon suoritusmäärät.

\*ml. neljä (4) (v. 2014) ja kolme (3) (v. 2015) viranomaisyhteistyön koulutusohjelmasta valmistunutta

### 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 2015 palkatun henkilöstön koulutus toteutettiin suunnitelman mukaisesti ja koulutustavoitteet saavutettiin.

Taulukossa 4.2.1 on valmistuneiden määrät perustutkinto-opetuksen osalta. 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.

Sotatieteiden kandidaatin tutkinnon uudistetun opetussuunnitelman mukainen koulutus alkoi syksyllä 2015.

Päättynyt sotatieteiden maisterikurssi oli ensimmäinen, jonka opiskelijat olivat suorittaneet Bolognan mallin mukaiset sotatieteiden kandidaatin opinnot. Sotatieteiden maisterikurssin opetussuunnitelman tarkastaminen on käynnissä. Kokonaan uusi muotoinen opetussuunnitelma otetaan käyttöön vuonna 2018 ohjaajaopintosuunnan opiskelijoilla ja muilla vuonna 2022.

#### Jatko- ja täydennyskoulutus

Tunnusluku	2011	2012	2013	2014	2015
Valmistuneet esipuseerit	83	101	84	119	61
Valmistuneet yleisesikuntaupseerit	66	0	74	0	77

Taulukko 4.2.2 Jatkotutkinnon ja täydennyskoulutuksen suoritusmäärät

Taulukossa 4.2.2 näkyvät upseerien jatko- ja täydennyskoulutuksen suoritusmäärät. Lisäksi Maanpuolustuskorkeakoulussa väitteli vuonna 2015 kaksi sotatieteiden tohtoria ja Tekniikan lisäopinnoista valmistui 13 opiskelijaa.

Päättynyt yleisesikuntaupseerikurssi oli viimeinen kurssi, jonka tutkinto muodostui esiupeeerikurssista ja yleisesikuntaupseerikurssista. Yleisesikuntaupseerin tutkinnon uudistetun opetussuunnitelman mukainen kurssi alkoi syksyllä 2015. Alkaneelle kurssille opiskelijat valittiin valintakokeiden perusteella. Tutkinto antaa opiskelijoille vaadittavat tiedot ja taidot sekä tutkijavalmiudet upseerin ylimpiin poikkeus- ja normaaliolojen tehtäviin. Käytännön työssä saavutetun osaamisen ja hankitun kokemuksen myötä tutkinnon suorittaneella on mahdollisuus edetä komentajatehtäviin ja muihin ylimpiin Puolustusvoimien, puolustushallinnon, rajavartiolaitoksen tai kansainvälisiin johtotehtäviin. Kansallisessa osaamisen ja tutkintojen viitekehysluonnoksessa (NQF) yleisesikuntaupseerin tutkinto sijoittuu tasolle kahdeksan.

Vuonna 2015 päättynyt esiupeeerikurssi oli viimeinen vanhan opetussuunnitelman mukainen esiupeeerikurssi. Esiupeeerikurssin uutta opetussuunnitelmaa on laadittu kuluneen vuoden aikana ja uusimuotoinen kurssi alkaa vuonna 2017.

Toimialakohtaisen täydennyskoulutuksen kehittäminen on jatkunut toimintamallien ja käytänteiden yhtenäistämällä sekä toiminnallisella kehittämisellä Pääesikunnan johdolla. Työhön ovat osallistuneet puolustushaarojen, laitosten ja sotakoulujen koulutushallinnosta vastaavia henkilöitä. Toimialakohtaisessa täydennyskoulutuksessa on kolmitasoinen järjestelmä; perus- keski- ja ylin taso. Henkilöstön täydennyskoulutuksessa hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan kansallista ja kansainvälistä koulutustarjontaa. Vastaavasti Puolustusvoimien omaa erityisosaamista tarjotaan muiden toimijoiden käyttöön.

Aliupseerien opinnot muodostuvat perus-, yleis- ja mestaritasoinen 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 mestaritasoinen opintojen laajuus on enintään 20 opintoviikkoa. Uudistettu aliupseerikoulutus käynnistyy 2016.

Puolustusvoimien esimies- ja vuorovaikutusvalmennuksen kehittämissuunnitelmaa on toteutettu. Vuoden 2015 valmennus kohdistui hallintoyksikkökohtaisiin valmentajiin. Koulutuksella, esimies- ja johtamisvalmennuksella sekä esimiehiltä, vertaisilta ja alaisilta kerättävällä palautteella Puolustusvoimat kehittää henkilöstönsä esimies-, vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja.

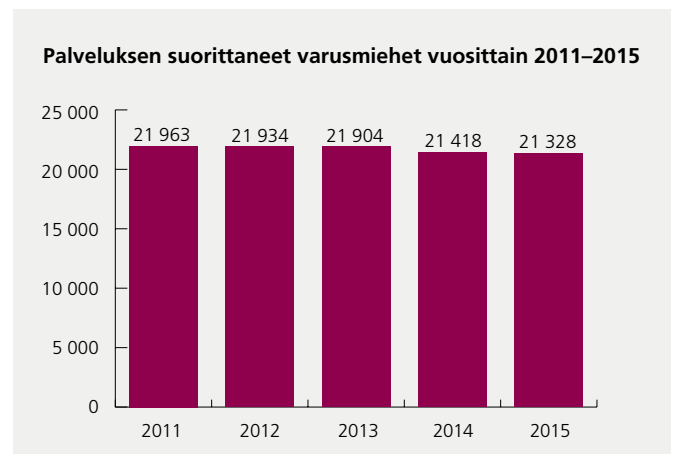
Perus- ja jatkokoulutuksen sekä täydennyskoulutuksen lisäksi henkilöstön ammattitaito rakentuu työssä oppimalla, joka on keskeisin osa henkilöstön osaamisen kehittymistä ja kokemuksen karttumista.

### 4.3 Varusmieskoulutuksen toteutus

Vuonna 2015 päivitettiin varusmieskoulutuksen sisältö. Uusi sisältö otetaan käyttöön vuoden 2016 kuluessa. Vuoden 2015 aikana laadittiin kaikille varusmiehille annettava kyberturvallisuuden opetusmateriaali. Lisäksi saapumiserästä 2/15 valittiin ensimmäiset varusmiehet kyberalan erityistehtäviin.

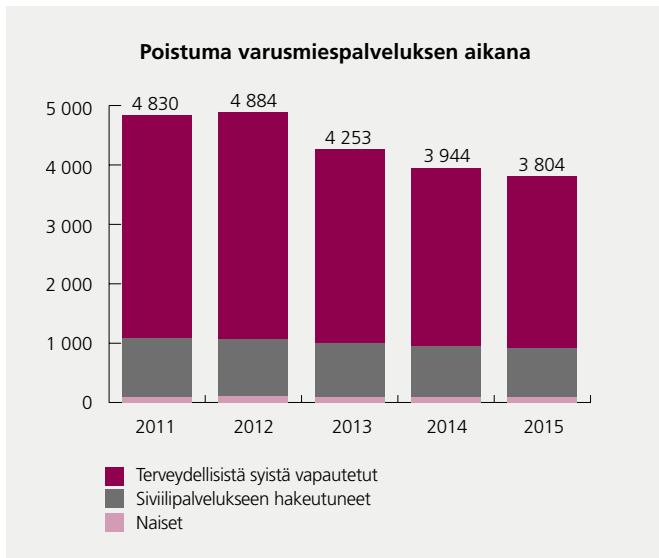
Puolustusvoimissa rakennettiin myös varusmiesten toimintakyvyn kokonaisvaltaiseen kehittämiseen liittyvää koulutusta ja menetelmiä.

Palveluksen aloittaneiden ja kotiutuneiden määrässä ei ollut merkittävää eroa vuoteen 2014 verrattuna.



Kuvio 4.3.1 Palveluksen suorittaneet varusmiehet vuosittain

Vuonna 2015 varusmiespalveluksen suoritti n. 86 % palveluksen aloittaneista. Puolustusvoimat on pyrkinyt aktiivisesti vähentämään varusmiespalveluksen keskeyttäneiden lukumäärää. Varusmieskoulutuksen kokonaispoistuma kääntyi lievään laskuun vuonna 2009 ja on jatkanut laskevalla trendillä. 2015 kokonaispoistumassa päästiin jo alle 15 % tason, jolla aiemmin on oltu viimeksi vuonna 2005. Tammikuussa palveluksen aloittavien keskeyttämisten prosentuaalinen osuus on ollut vuosittain suhteellisesti korkeampi verrattuna heinäkuun saapumiserään.



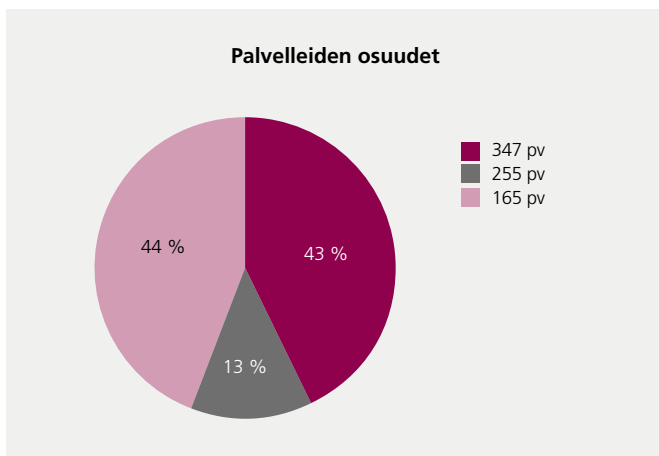
Kuvio 4.3.2 Poistuma varusmiespalveluksen aikana

347 ja 165 päivää palvelevien varusmiesten määrät ovat lähestulkoon yhtä suuret ja 255 päivää palvelee n. 13 %. Varusmiesjohtajat sekä miehistön vaativimpiin erityistehtäviin määrättyt (mm. sotilaskuljettaja, panssarijoukkojen tehtäviä sekä ilma- ja merivoimien erikoistehtäviä) palvelevat 347 päivää.

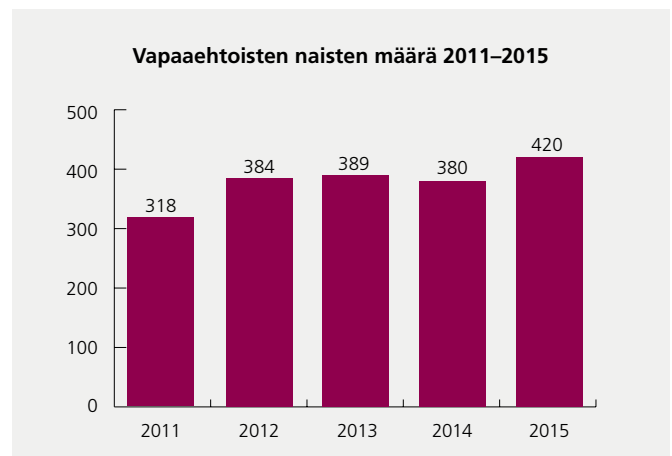
Vapaaehtoisen asepalveluksen suorittaneita naisia oli vuonna 2015 hieman enemmän edellisvuoteen verrattuna.

Varusmiesten loppukyselyllä hankitaan tietoa kotiutuvan saapumiserän subjektiivisista käsityksistä varusmieskoulutuksen toimeenpanosta puolustusvoimien koulutusta antavissa hallintoyksiköissä. Varusmies vastaa loppukyselyyn oman subjektiivisen mielikuvansa ja sen hetkisen tunnepohjansa perusteella. Loppukyselyn tuloksia vertaamalla seurataan koulutuskulttuurin kehittymistä ja koulutusjärjestelyjen mielekkyyttä sekä tehokkuutta varusmiespalveluksen aikana varusmiehen näkökulmasta. Loppukyselyssä annettu palaute ei kuvaa joukkotuotantojoukkojen koulustustasoa tai suorituskyykyä sodassa.

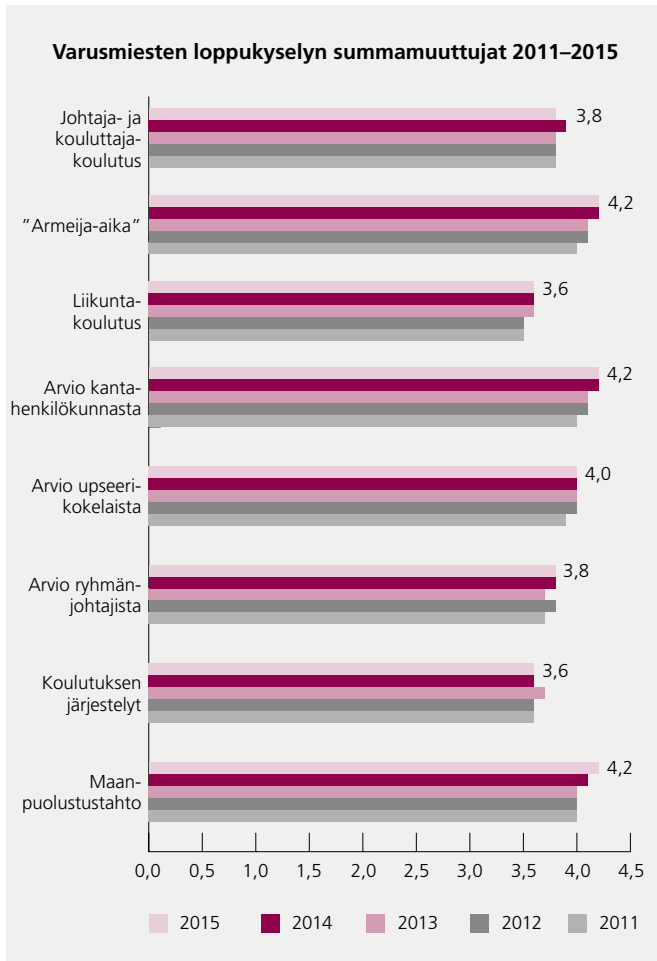
Loppukyselyn tulokset ovat aikasarjan parhaat. Varusmiesten loppukyselyn summamuuttujissa on ollut jatkuva myönteinen trendi viime vuosien aikana. Yleinen maanpuolustustahto, arvio kantahenkilökunnasta ja ”Armeija-aika” ja ovat saaneet parhaat arviot palautekyselyssä. Yleinen maanpuolustustahto on noussut lievästi (tasolle 4,2) vuosina 2014 ja 2015, ollen tätä ennen pitkään tasolla 4,0.



Kuvio 4.3.3 Palvelleiden osuudet



Kuvio 4.3.4 Täysin palvelleiden vapaaehtoisten naisten määrä



Kuvio 4.3.5 Varusmiesten loppukyselyn summamuuttajat 2011–2015 (indeksi 1–5)

#### 4.4 Reservin koulutuksen toteutus

Puolustusvoimat hyödynsi aktiivisesti reservin eri koulutusmuotoja. Joukkojen suorituskykyä kehitettiin suunnitelmien mukaisesti ja koulutukselle asetetut laadulliset ja määrälliset tavoitteet saavutettiin. Reservin harjoituksissa koulutettujen määrä nousi merkittävästi edelliseen kolmeen vuoteen verrattuna. Kertausharjoituskoulutettujen määrä nousi lähes kolminkertaiseksi ja reserviläisiä koulutettiin tavoitteen mukaisesti 18 000. Lisäksi Puolustusvoimien vapaaehtoisissa harjoituksissa koulutettiin yli 2 500 reserviläistä. Puolustusvoimien Maanpuolustuskoulutusyhdistykseltä tilattuun koulutukseen osallistui yli 11 000 reserviläistä.

Reserviläiskyselyllä arvioidaan kertausharjoituksessa, Puolustusvoimien vapaaehtoisissa harjoituksessa ja Maanpuolustuskoulutusyhdistykseltä tilatussa koulutuksessa reserviläisten käsityksiä maanpuolustustahdosta, henkilökohtaisesta motivaatiosta, koulutuksen laadusta ja vaikuttavuudesta, koulutuksen tavoitteista ja saadusta palautteesta, koulutustapahtuman järjestelyistä, fyysisestä ja henkisestä toimintakyvystä, joukon kiinteydestä, käsitykset reserviläisistä ja Puolustusvoimien palkatusta henkilöstöstä kouluttajina ja käsitykset joukon johtajista.

Reserviläiskyselyiden tulosten perusteella harjoituksissa käyneet reserviläiset ovat pääosin tyytyväisiä saamaansa koulutukseen ja koulutusten järjestäjiin koulutustyyppistä tai järjestäjästä riippumatta. Palautteen mukaan yleinen maanpuolustustahto, henkilökohtainen motivaatio sekä koulutusjärjestelyjen turvallisuus ylsivät kaikki tasolle 4,5 (asteikolla 1–5).

#### 4.5 Koulutus- ja harjoitustoiminnan toteutus

Koulutus- ja harjoitustoiminnassa tavoitteena on joukkojen valmiuden, suorituskyvyn sekä henkilöstön osaamisen ja toimintakyvyn kehittäminen.

Koulutus- ja harjoitustoiminta käsitellään yhtenä kokonaisuutena, joka muodostuu kansallisesta ja kansainvälisestä toiminnasta sekä käytettävissä olevista resursseista. Osallistuminen kansainväliseen koulutus- ja harjoitusyhteistyöhön on osa puolustusvoimien suorituskykyjen ylläpitoa ja kehittämistä.

Harjoitukset toteutettiin pääosin suunnitelman mukaisesti. Kansainvälisiin harjoituksiin osallistuminen on tukenut kansallisten suorituskykyjen kehittämistä ja ylläpitoa. Harjoitusten arviointitoiminnan kehittäminen on aloitettu.

Koulutus- ja harjoitustoimintaa kehitetään siten, että kansalliset ja kansainväliset harjoitukset muodostavat entistä enemmän loogisen ja nousujohtaisen kokonaisuuden. Kansallisia ja kansainvälisiä harjoituksia tullaan yhdistämään.

## 5 Palkatun henkilöstön ja asevelvollisten toimintakyky

### 5.1 Toimintakyvyn ohjaaminen ja kehittäminen

Toimintakyvyllä tarkoitetaan kokonaisuutta, jolla suunnitellaan, ohjataan, hallitaan ja kehitetään puolustusvoimien henkilöstön fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja eettistä toimintakykyä sekä työ- ja palveluturvallisuutta, niin normaali- kuin poikkeusoloissa. Toimintakyky on osa joukkotuotantojärjestelmään kuuluvaa koulutusjärjestelmää.

Pääesikunnan koulutusosasto on vastannut vuoden 2015 alusta lähtien toimintakyvyn ohjaamisesta, hallinnasta ja kehittämisestä ohjaamalla suoraan puolustusvoimien hallintoyksiköitä liikunta-alan, sosiaalialan, kirkollisen alan sekä työ- ja palveluturvallisuusalan normeilla, käskyillä ja ohjeilla.

Varusmiesten toimintakyvyn opetusta kehitetään. Toimintakyvyn koulutusta annetaan peruskoulutus-, erikoiskoulutus- ja joukkokoulutuskaudella. Vuoden 2015 aikana varusmiesten toimintakykyohjelmaa on pilotoitu Kaartin jääkäriyrityksessä.

### 5.2 Fyysinen toimintakyky

Fyysisen toimintakykyisyytensä ansiosta sotilas pystyy suoriutumaan taistelutilanteen ja tehtävän asettamista fyysisistä vaatimuksista. Fyysisen toimintakyvyn liittyy erityisesti fyysinen suorituskyky, johon kuuluu ominaisuuksina kestävyys, voima, nopeus, ja taito.

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 fyysisen toimintakyvyn suoritusarvo arvioidaan vuosittain. Seurantajärjestelmään kuulu-

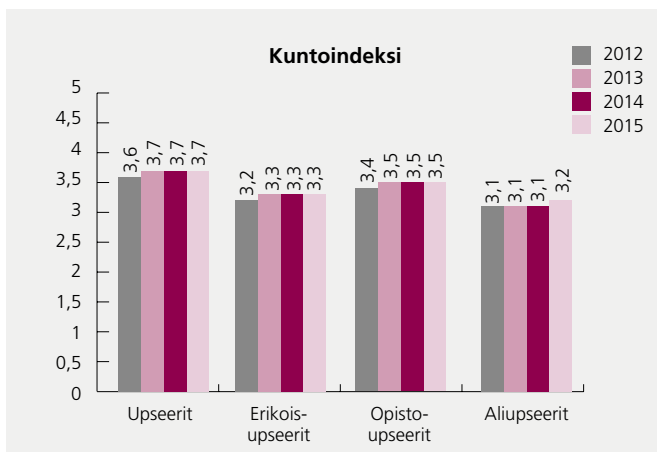
vat muun muassa säännölliset terveystarkastukset ja -kyselyt sekä vuosittaiset kunto- ja kenttäkelpoisuustestit. Fyysistä toimintakykyä tuetaan työaikaisilla ja vapaa-ajan liikuntatapahtumilla sekä ennaltaehkäisevällä työterveyshuollolla. Siviilihenkilöstö voi osallistua kuntotesteihin vapaaehtoisuuteen 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.

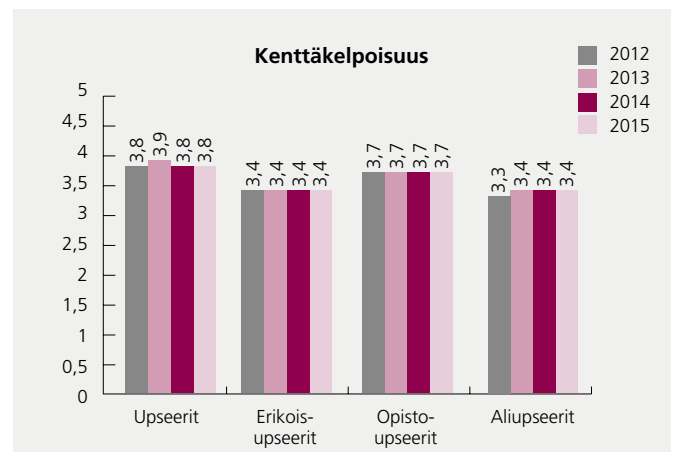
Sotilashenkilöstön kenttäkelpoisuutta arvioidaan kuntotestien lisäksi rynnäkkökivääri- ja pistooliammunnoilla sekä marssi- ja suunnistussuorituksilla. Kenttäkelpoisuus- ja kuntoindeksit ilmaistaan kuusiportaisella (0–5) asteikolla. Yli 50-vuotiailla sotilailla ammunta-, suunnistus- ja marssisuoritukset ovat vapaaehtoisia. Kenttäkelpoisuus ja fyysinen kunto otetaan huomioon vuosittaisissa kehityskeskusteluissa sekä määrättäessä sotilashenkilöä uuteen tehtävään, esitettäessä häntä ylennettäväksi, nimitettäväksi virkaan sekä sijoitettaessa sodan ajan tehtävään.

Työntekijällä on mahdollisuus kuntotestit suorittamaan käyttäen 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 eri sotilashenkilöstöryhmien kuntoindeksit on esitetty kuviossa 5.2.1. Ammattisotilaiden kuntoindeksit säilyivät kaikissa henkilöstöryhmissä edellisvuoden tasolla. Keskiarvo oli 3,5.



Kuvio 5.2.1 Kuntoindeksi henkilöstöryhmittäin vuosina 2012–2015

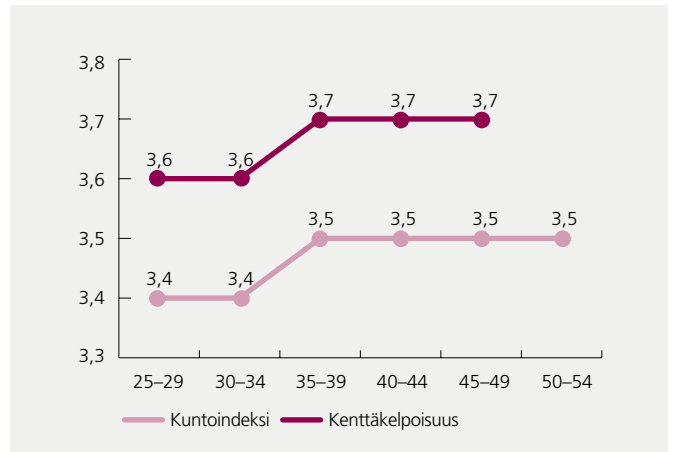


Kuvio 5.2.2 Kenttäkelpoisuusindeksi sotilashenkilöstöryhmittäin vuosina 2012–2015

Siviilien kuntoindeksin keskiarvo oli tarkasteluvuonna 3,6. Siviilihenkilöstön testien viitearvoluokittelut poikkeavat sotilashenkilöstön viitearvoluokittelusta, minkä vuoksi vertailua ei voi tehdä kyseisten henkilöstöryhmien välillä. Lisäksi on muistettava, että kaikki siviilit eivät suorita testejä.

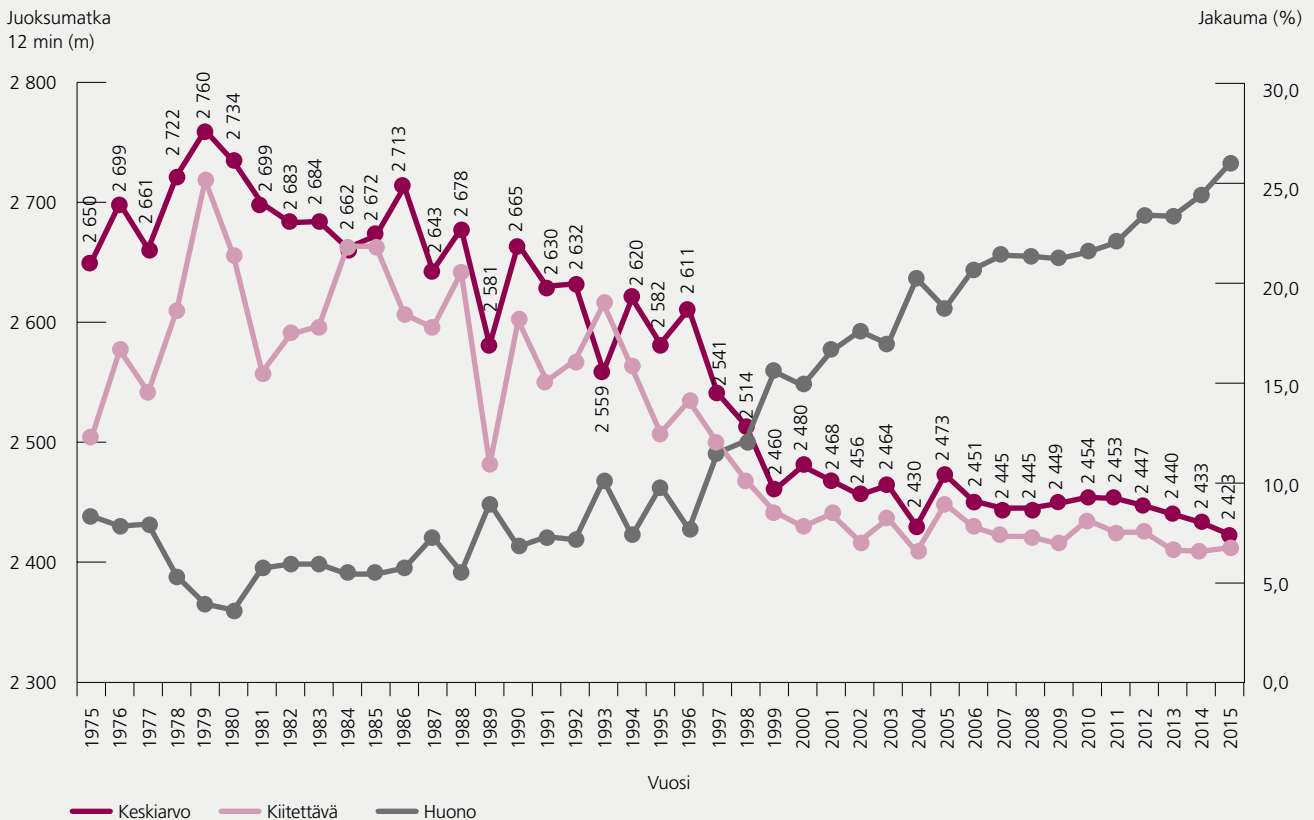
Sotilashenkilöstön kenttäkelpoisuusindeksit on esitetty henkilöstöryhmittäin kuviossa 5.2.2. Kenttäkelpoisuusindeksin keskiarvo oli ammattisotilailla 3,6.

Kuntoindeksin ja kenttäkelpoisuuden kehittymistä ikäluokittain on tarkasteltu kuviossa 5.2.3. 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 5.2.3 Ammattisotilaiden kunto- ja kenttäkelpoisuusindeksit ikäluokittain vuonna 2015

### Varusmiesten 12 min juoksutestin keskiarvot (1. testi) 1975–2015



Kuvio 5.2.4 Palvelukseen astuneiden varusmiesten 12 minuutin juoksutestien tulos vuosina 1975–2015

Palvelukseen astuvien varusmiesten kuntotilastoja on seurattu 12 minuutin juoksutestin osalta vuodesta 1975 ja lihaskunnan osalta vuodesta 1982. Raportoitavat tulokset kattavat tarkasteluvoiton kaikkien saapumiserien testitulokset, jotka suoritetaan noin kahden viikon kuluttua palveluksen alkamisesta. Tulokset kuvaavat siten melko kattavasti miespuolisen suomalaisväestön kuntotasoa noin 19 vuoden iässä.

Varusmiesten palveluksen alussa suorittaman 12 minuutin juoksutestin keskiarvo vuonna 2015 oli 2423 metriä, mikä oli hieman heikompi tulos kuin edeltävänä vuonna (2433 m). Tulosten kehityksessä on havaittavissa polarisoitumista, sillä erityisesti heikkojen tulosten (< 2200 metriä) osuus (2015: 26 %) on kasvanut vuosi vuodelta. Kiitettävien tulosten (> 3000 metriä) osuus vuonna 2015 oli 7 % (Kuvio 5.2.4). Lihaskuntotestien osalta on havaittavissa vastaavaa kehitystä, kiitettävien ja hyvien tulosten osuus on pysynyt 39 % tasolla, mutta heikkojen tulosten osuus on kasvanut. Vuonna 2015 heikkojen tulosten osuus oli 17 % (Kuvio 5.2.5).



Kuvio 5.2.5 Palvelukseen astuneiden varusmiesten lihaskunnan kehittyminen vuosina 1982–2015. Saapumiserästä 1/2011 alkaen otettiin käyttöön uusi testipatteri, joten tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia aiempiin vuosiin.

### 5.3 Psykkinen ja sosiaalinen toimintakyky

Psykkinen toimintakykyä tarkoitetaan kykyä toimia tarkoituksemukaisesti psykkinesti haastavissa ja kuormittavissa tilanteissa, jotka saattavat olla nopeastikin muuttuvia sekä kykyä palautua nopeasti näistä tilanteista. Sosiaalinen toimintakyky tarkoittaa kykyä hahmottaa itsensä ja toiset osana ryhmää ja valmiuksia toimia mielekkäällä tavalla ryhmässä.

#### *Kriisinhallintahenkilöstön psykkinen toimintakyvyn tuki*

Kriisinhallintahenkilöstön psykkinen toimintakyky on kehitetty voimakkaasti vuoden 2015 aikana. Kehittämistyö perustuu puolustusministeriön kansallisen veteraaniohjelman linjauksiin. Toimenpiteiden toteuttamiseen osallistuvat Puolustusvoimien ja puolustusministeriön lisäksi sosiaali- ja terveysministeriö, Valtiokonttori ja Suomen Rauhan- ja Turvaajaliitto.

Ennen operaatiota toimintakykyä tuetaan kriisinhallintahenkilöstön rotaatiokoulutuksen yhteydessä. Rotaatiokoulutus antaa valmiuksia stressinhallintaan ja operaation aikaisten paineiden kohtaamiseen.

Operaation aikaisesta tuesta operaatioissa vastaavat johdon ohella psykososiaalisen tuen ryhmät sekä isoissa operaatioissa sosiaalikirjuri, sotilaspappi ja lääkäri. Tukiryhmä tukee henkilöstöä mahdollisten traumaattisten tilanteiden purkamisessa ja läpikäynnissä.

Operaation jälkeisen tuen perustan muodostaa kotiuttamiskoulutus. Kotiuttamiskoulutuksen aikana on kotiutuneilla mahdollisuus keskustella henkilökohtaisesti puolustusvoimien taikka ulkopuolisen asiantuntijan kanssa kokemuksista ja mieltä painavista asioista. Kotiutuville annetaan perustietoa traumaattisten kokemusten käsittelystä ja niistä mahdollisesti myöhemmin ilmaantuvista oireista, joiden perusteella on syytä ottaa yhteyttä asiantuntijaan hyödyntäen kotiuttamistilanteessa annettuja yhteystietoja.

Vuoden 2015 aikana on aloitettu kotiuttamiskyselyn kehittäminen ajallisesti nykyistä pidemmälle ulottuvaksi. Puolustusvoimien tutkimuslaitos käynnisti vuonna 2015 tutkimushankkeen, jonka tavoitteena on henkilöstön toimintakyvyn ja tukitarpeiden selvittäminen ennen operaatiota, sen aikana ja operaation jälkeen. Tutkimustietoa kerätään henkilövalintojen, soveltuvuustutkimuksen ja rotaatiokoulutuksen kehittämiseksi sekä operaation aikaisen ja kotiinpaluun jälkeen toteutettavan psykososiaalisen tuen suunnittelemiseksi.

### *Asevelvollisten tukeminen*

Maavoimissa pilotoitiin alokasajan tehostettuun tukeen liittyvää tupakeskustelumallia. Keskustelujen tarkoituksena on nopeuttaa positiivisen ilmapiirin syntymistä tuossa olevien varusmiesten välille, vahvistaa alokkaiden keskinäistä luottamusta, helpottaa yhteistä palveluksen alkua, vähentää toisiin kohdistuvaa epäluuloa ja edistää ryhmähengen syntymistä. Keskustelujen vetäjänä toimii varusmiesesimies tai joukkueen johtaja. Tupakeskustelujen malli on tuotettu yhteistyössä puolustusvoimien ja Suomen NMKY:n liiton kanssa. Mallin käyttö laajennetaan kaikkiin Maavoimien joukko-osastoihin vuoden 2016 aikana.

Puolustusvoimien varusmiehiä kouluttavissa joukko-osastoissa toimi 23 sosiaalikirjuria vuonna 2015. Lisäksi suomalaiseen kriisinhallintajoukkoon Libanonissa (SKJL) oli sijoitettu sosiaalikirjuri. Sosiaalikirjurit tukivat varusmiehiä, kriisinhallintahenkilöstöä ja palkattua henkilöstöä antamalla tietoa ja ohjausta sosiaaliturva-, työ- ja opintoasioista. Myös palvelusmotivaatioon, läheisiin ja henkilökohtaisiin asioihin liittyviä kysymyksiä käsiteltiin sosiaalikirjurin kanssa.

Varusmiestoimikuntien ohjaus ja toimintaperiaatteet ohjeistettiin uusien organisaatioiden mukaiseksi. Varusmiestoimikuntien toiminnan seurantaan kiinnitettiin huomiota sisäisen tarkastuksen suositusten mukaisesti.

### 5.4 Työilmapiirin ja tasa-arvon kehittyminen

Työilmapiirikyselyssä on puolustusvoimauudistuksen seurannan myötä, alkaen vuodesta 2012 siirrytty jokavuotiseen toteutukseen. Vuoden 2015 kysely toteutettiin elo-syyskuussa ja siihen vastasi noin 75 % henkilöstöstä. Työilmapiirikyselyn kysymyssarjaa uudistettiin vuoden 2015 alussa maltillisesti, koska haluttiin säilyttää vertailtavuus aikaisempien kyselyiden kanssa.

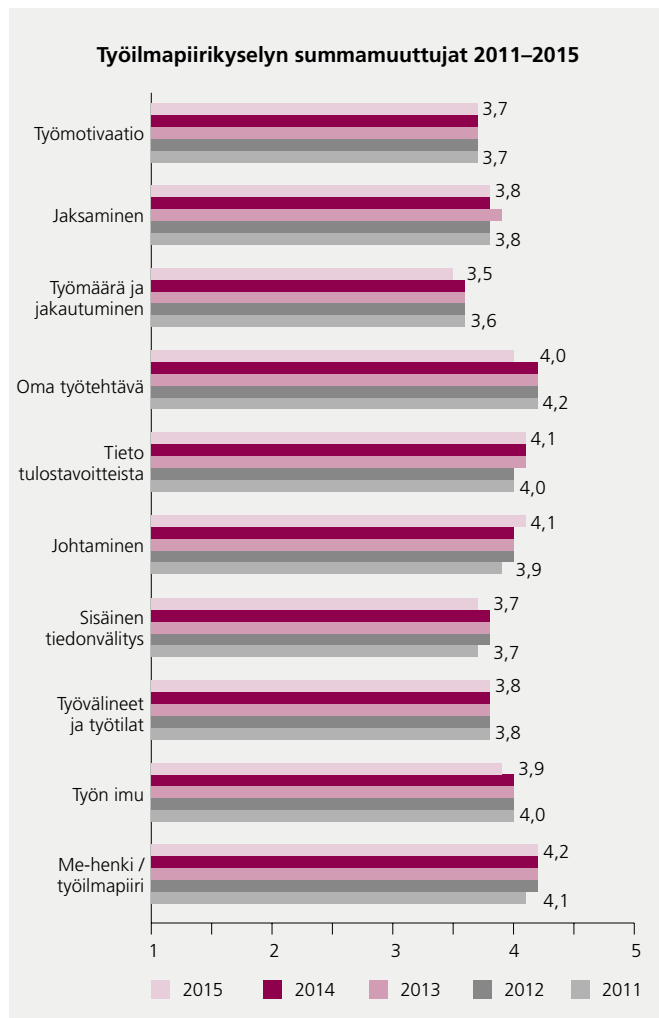
Työilmapiirikyselyn summamuuttujien kehitys vuosina 2011–2015 on esitetty kuviossa 5.4.1. Vuosina 2012–2015 työilmapiirikysely on toteutettu kaikissa hallintoyksiköissä. Vuoden 2011 kysely oli vapaaehtoinen, mutta silloinkin valtaosa hallintoyksiköistä toteutti kyselyn. Suoraa tilastollista vertailua eri vuosien välillä ei voi tehdä, koska sekä kyselyjärjestelmää että kysymyssarjaa muutettiin.

Työilmapiirikyselyn tulokset ovat säilyneet puolustusvoimallisesti tarkasteltuna hyvällä tasolla. Viiden vuoden aikana tehdyt mittaukset osoittavat, että muutokset ovat olleet yleisellä tasolla ja tilastollisesti tarkasteltuna hyvin pieniä. Summamuuttujien tuloksista työmäärä ja sen jakautuminen, sisäinen tiedonvälitys ja työn imu laskivat hieman edellisvuoteen verrattuna. Esimiestyö oli hivenen parantunut. Yleisesti ottaen summamuuttujien arvot ovat



hyvin tyydyttävällä, jopa hyvällä tasolla. Puolustusvoimien työilmapiiriin erityisiä vahvuuksia ovat pienryhmien vahva me-henki sekä tyytyväisyys omiin työtehtäviin. Myös tieto tulostavoitteista ja esimiestyö ovat pysyneet korkealla tasolla.

Vuoden 2015 tuloksissa kiinnitettiin erityistä huomiota puolustusvoimaudistuksen mahdollisiin seurannaisvaikutuksiin, kuten matkatyöläisiin eli reppureihin (siirtymisvelvollisuuden tai tehtäväkierron vuoksi toisella paikkakunnalla työskenteleviin) ja koko henkilöstön uupumiseen. Matkatyöläisiä oli vuoden 2015 kyselyssä noin joka kymmenes (9,5 %) vastaaja. Heillä ei ollut enempää uupumista kuin muullakaan henkilöstöllä, mutta heillä oli haasteita työn ja perhe- tai muun yksityiselämän yhteensovittamisessa. Puolustusvoimat pyrkii aktiivisesti helpottamaan näitä haasteita mm. työaikajoustoilla, kotimatkojen korvauksilla ja asunnon vuokratuella.



Kuvio 5.4.1 Työilmapiirikyselyn summamuuttujat 2011–2015 (asteikko 1–5)

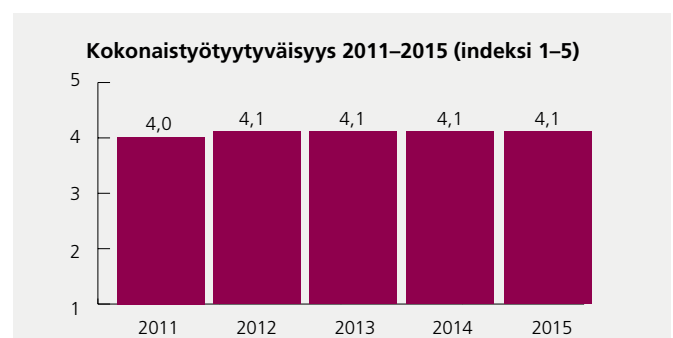
Työilmapiirikyselyn tuloksista on muodostettu myös niin sanottu kokonaistyytyväisyyttä kuvaava indeksi, joka muodostuu motivaatiota, me-henkeä, omaa työtä ja lähiesimestä koskevista yksittäisistä kysymyksistä. Kuviossa 5.4.2 on esitetty kokonaistyytyväisyyden kehittyminen viiden vuoden aikana.

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

Palkattua henkilöstöä koskeva tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely toteutettiin vuoden 2015 lopussa. Kyselyn tulokset analysoidaan Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksessa kevään 2016 aikana. Saatuja tuloksia hyödynnetään Puolustusvoimien tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman päivityksessä. Tasa-arvolain edellyttämä palkkakartoituksen tekeminen käynnistettiin. Teknisistä ongelmista johtuen palkkakartoitus valmistuu vuoden 2016 aikana.

Työilmapiirikyselyn perusteella sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu Puolustusvoimissa varsin hyvin. Yleisellä tasolla 83 % henkilöstöstä on täysin tai pääosin samaa mieltä sen väittämän kanssa, että sukupuolten tasa-arvo toteutuu omassa työyhteisössä hyvin. Tasa-arvon toteutumisesta on eri henkilöstöryhmien näkemyksissä kuitenkin jonkin verran eroja. Upseereista yli 94 % on täysin ja pääosin samaa mieltä siitä, että sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu hyvin. Siviileistä tätä mieltä oli 71 % vastaajista.

Henkilöstöryhmittäisen tasa-arvon osalta kaksi kolmannesta (66 %) kaikista vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä, tasa-arvo omassa hallintoyksikössä toteutuu hyvin. Kielteisempiä olivat siviilit, joista vain puolet (53 %) arvioi henkilöstöryhmittä-



Kuvio 5.4.2 Kokonaistyytyväisyys 2011–2015 (asteikko 1–5)

sen tasa-arvon toteutuvan hyvin. Myönteisimpiä olivat upseerit, joista yhdeksän kymmenestä (90 %) oli samaa mieltä. Muiden sotilaiden arvioinnit olivat tässä väittämässä siviilin ja upseerien keskivaiheilla, 57–70 %.

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

### 5.5 Eettinen toimintakyky

Eettisellä toimintakyvyllä tarkoitetaan kykyä toimia oikeudenmukaisesti ihmisarvoa kunnioittaen. Siihen liittyy keskeisellä tavalla kyky perustella omaa toimintaansa itselleen ja muille, tietoisuus omista ja Puolustusvoimien arvoista, käsityskyky oikeasta ja väärästä sekä kyky tehdä ero näiden välillä. Pohjimmiltaan eettinen toimintakyky on valintojen ja päätösten tekoa. Erityisesti haasteellisina aikoina valintojen ja päätösten seurauksia tulee pohtia myös eettiseltä näkökannalta. Toimimmeko yhteisönä ja yksilöinä oikein ja hyvin?

Rehellisyys, ahkeruus ja vastuuntunto ovat puolustusvoimien henkilöstön keskuudessa korkealle arvostettuja ominaisuuksia. Noiden arvojen oikeasta säilymisestä ja kunnioittamisesta on pidettävä huolta myös muutostilanteissa. Moniarvoistuva yhteiskunta ei uhkaa Puolustusvoimien arvoja vaan avaa uusia mahdollisuuksia haasteellistenkin tilanteiden tarkasteluun.

Sotilaspappien työssä on vuoden aikana vastattu moniarvoistuvan yhteiskunnan haasteeseen ja pyritty toimimaan entistä enemmän toimintakyvyn kokonaisuudessa. Tätä työtä ei voi tehdä kuuntelematta ja kuulematta koko Puolustusvoimien henkilöstöä. Siksi tärkeimmäksi tehtäväksi on usein noussut läsnäolo. Läsnäoloa ei voi tilastoida, mutta taulukossa 5.5.1 on nähtävissä sotilaspappien työn keskeisimpien ja näkyvimpien tapahtumien kehitys vuosina 2011–2015. Henkilökohtaiset keskustelut ovat edelleen tärkeimpiä sotilaspappien tehtäviä.

	2011	2012	2013	2014	2015
Hartaudet ja jumalanpalvelukset	1 773	1 471	1 262	1 311	1 087
Oppitunnit ja luennot	1 878	1 893	2 055	1 604	1 365
Henkilökohtaiset keskustelut	5 185	4 890	5 863	4 763	4 691

Taulukko 5.5.1 Kirkollisen työn tilasto vuosilta 2011–2015 (kpl)

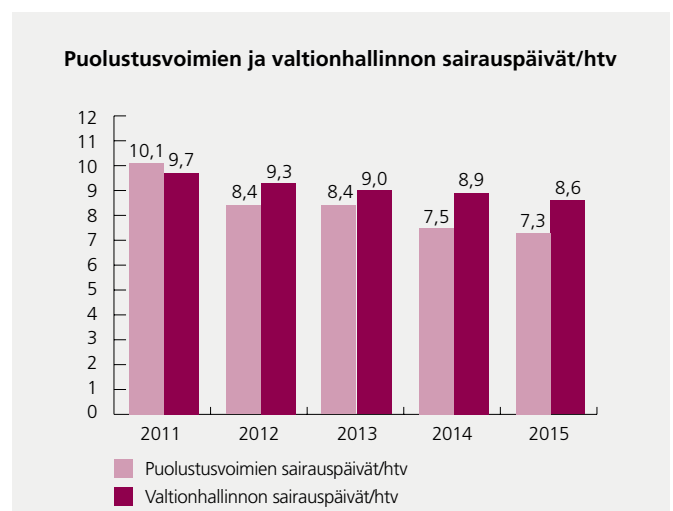
### 5.6 Sairaus- ja tapaturmapoissaolojen kehittyminen

#### Sairauspoissaolot

Puolustusvoimien sairauspoissaolot ovat ennen vuotta 2012 olleet noin 10 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Vuosina 2012–2015 sairauspoissaolojen määrä/henkilötyövuosi on ollut laskusuuntainen ja vuonna 2015 sairauspoissaolot olivat 7,3 työpäivää henkilötyövuotta kohden.

Puolustusvoimien sairauspoissaolot olivat pitkään korkeammat kuin valtionhallinnossa keskimäärin. Vuodesta 2012 alkaen Puolustusvoimissa on ollut vähemmän sairauspäiviä kuin valtionhallinnossa keskimäärin. Taulukossa 5.6.1 näkyy Puolustusvoimien ja valtionhallinnon sairauspäivien määrän kehittyminen viimeisen viiden vuoden aikana.

Sairauspoissaolojen vähentynyt määrä 2012–2015 selittyy useammilla tekijöillä. Hallintoyksiköissä on tehty määrätietoista työtä sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Yhteistoimintaa työterveyshuollon kanssa on parannettu ja työterveyshuollon toiminnan painopistettä on suunnattu ennakoivaan toimintaan. Myös fyysisen kunnon seuranta ja liikunta-aktiivisuuden tukeminen sekä johtamisen ja esimiestoiminnan kehittäminen varhaisen tuen osalta ovat auttaneet sairauspoissaolojen vähentämisessä. Erityistä huomiota on kiinnitetty pitkäaikaissairaiden kuntoutukseen ja työkokeiluihin. Vuonna 2013 laadittu työkyvyn tukiohjelma on myös antanut hallintoyksiköille välineitä sairauspoissaolojen hallintaan. Sen mukaisesti hallintoyksikön henkilöstöalalla kerää säännöllisesti tiedot niistä henkilöistä, joilla on ollut kuluvan kalenterivuoden



Kuvio 5.6.1 Sairauspäivien määrä henkilötyövuotta kohden vuosina 2011–2015 (työpäivä/htv)

aikana vähintään 30 sairauspoissaolopäivää tai 5 sairauspoissaolopaksoa ja raportoi ne säännöllisin väliajoin esimiehille ja työterveyshuollolle. Näiden poissaolojen suhteellinen määrä Puolustusvoimissa on ollut tarkastelujaksolla laskusuuntainen.

Vuodesta 2012 lähtien tiedot sairauspoissaoloista on raportoitu uudesta tietojärjestelmästä. Järjestelmään liittyvän itsepalvelu-toimintamallin mukaisesti työntekijät kirjaavat itse sairauspoissaolonsa, ja haasteena on ollut, että esimiehen luvalla myönnetty sairauspoissaolot muistetaan kirjata järjestelmään. Puolustusvoimauudistukseen liittyvää henkilöstörakenteen muutoksen vaikutuksia sairauspoissaolojen vähenemiseen ei myöskään voida täysin sulkea pois.

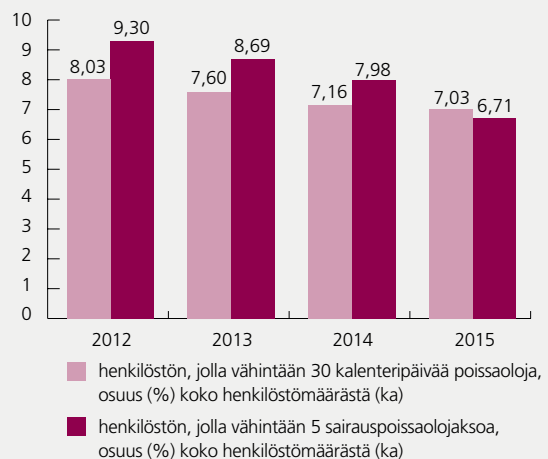
Vuonna 2015 sairauspoissaoloista aiheutui Puolustusvoimille 352 henkilötyövuoden menetys ja noin 33,5 miljoonan euron kustannukset. Kustannusten laskemisessa on käytetty Valtiokonttorin laskentaohjetta, jonka mukaisesti sairauspoissaolopäivän hinta valtiolla on keskimäärin 378 euroa, kun otetaan huomioon myös tuottavuuden menetys. Sairauspäivän hinta riippuu sairauden kestosta ja siitä, palkataanko sairastuneen henkilön tilalle sijainen. Hintaan vaikuttaa myös se, huomioidaanko työvoimakustannusten lisäksi myös tuottavuuden menetykset.

Lyhyiden ja pitkien sairauspoissaolojen kehitys vuosina 2012–2015 on esitetty kuviossa 5.6.3. Kun tarkastellaan lyhyistä ja pitkistä sairauspoissaoloista aiheutuvien sairaustapauksien määrää, voidaan todeta, että lyhyitä, 1–3 työpäivän sairauspoissaolotapauksia oli tarkasteluvuonna 75,7 % kaikista sairauspoissaolotapauksista. Keski-ikä nousee lyhyiden sairauspoissaolojen suhteellinen osuus laskee. Tämä on seurausta iän myötä pitenevistä sairauspoissaolopaksoista, joka johtunee iäkkäämmillä esiintyvien sairaustapausten vaikeammasta asteesta. Toisaalta iän myötä terveysprosentti nousee.

Vuonna 2015 terveysprosentti eli ilman sairauspoissaoloja olleiden henkilöiden osuus oli 40 %. Se on noussut tarkastelujaksolla (2012–2015) tasaisesti noin prosenttiyksikön vuodessa.

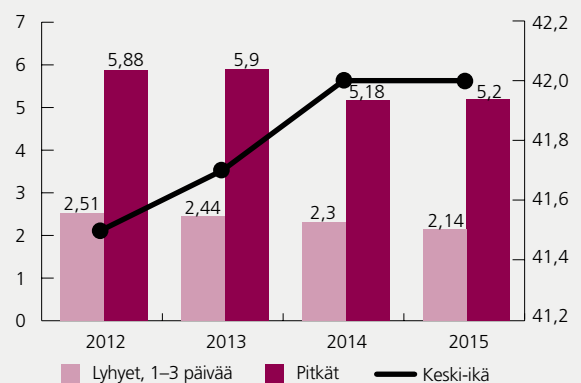
Normaali sairastavuus kuuluu elämään, mutta osa sairauspoissaoloista johtuu työyhteisöön liittyvistä syistä. Näihin poissaoloihin voidaan työpaikan omin toimenpitein vaikuttaa. Valtiovarainministeriön tekemän selvityksen (Veli-Matti Lehtonen 2010: Miten hallita sairauspoissaoloja) mukaan esimiehen tuki on tärkein työyhteisöön liittyvien sairauspoissaolojen määrää selittävä tekijä. Myös jokaisella työntekijällä on osaltaan vastuu omasta ja työtovereiden hyvinvoinnista.

#### Sairauspoissaolojen puuttumisrajat ylittäneet henkilöt (ka)



Taulukko 5.6.2 Sairauspoissaolojen puuttumisrajat ylittäneiden henkilöiden määrä 2012–2015.

#### Lyhyet ja pitkät sairauspoissaolot 2013–2014, työpäivää/hvtv



Kuvio 5.6.3 Lyhyiden ja pitkien sairauspoissaolojen kehitys vuosina 2012–2015 (työpäivää/hvtv)

## 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.

Erityisolosuhteiden lisäksi Puolustusvoimat pyrkii suojaamaan henkilöstönsä vaaroilta myös kaikissa rauhan ajan tehtävissä. Henkilöstön turvallisuutta halutaan entisestään kehittää vastaamaan muuttuvaa toimintaympäristöä ja tulevaisuuden haasteita sekä kotimaassa, että kansainvälisessä toiminnassa.

Vuosina 2010–2014 toteutetun henkilöturvallisuuden kehittämishankkeen tavoitteena oli parantaa olemassa olevia työ- ja palvelusturvallisuuden käytäntöjä ja luoda nykyistä parempi kyky vaaratekijöiden ennakointiin ja hallintaan. Hankkeessa kehitetyn uuden toimintamallin mukainen toiminta on käynnistynyt kaikissa hallintoyksiköissä. Riskienhallinta- ja poikkeamien ilmoitussovelluksen käyttöönotto on kuitenkin viivästynyt ja se tapahtuu vasta vuoden 2016 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 ennen kuin ilmoitussovellus saadaan käyttöön. Tulokset ovat siis suuntaa antavia, eikä hallintoyksiköiden välisistä eroista ja eri ajankohtien välisistä vaihteluista voi tässä vaiheessa tehdä tarkempia johtopäätöksiä.

Puolustusvoimissa pyritään ennaltaehkäisemään ja estämään kaikki vahingot, tapaturmat ja onnettomuudet. Tavoitetilana on nolla tapaturmaa sekä avoin ja aloitteellinen ilmoituskulttuuri. Tavoitetilassa kaikki vahingot ja onnettomuudet ilmoitetaan, parhaat käytännöt jaetaan sekä ennakkoisesti ilmoitetaan olosuhteista ja tekijöistä, jotka voivat aiheuttaa vaaraa tai vahinkoa. Vuoden 2015 kuluessa laadittiin useita laadukkaita uuden vaaratilanne- ja onnettomuustutkimusnormin mukaisia selvityksiä ja tutkintoja, joiden toimenpidesuosituksia hyödyntämällä voidaan turvallisuutta edelleen parantaa.

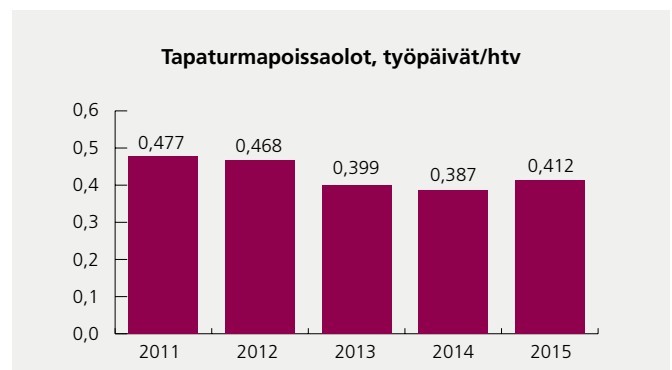
Puolustusvoimien sisäisillä varomääräyksillä mahdollistetaan osaltaan suorituskykyisten joukkojen tehokas koulutus ja tuetaan palvelusturvallisuutta. Vuonna 2015 luotiin tai päivitettiin puolustusvoimien varomääräyksistä neljännes (16/71). Vuonna 2016 varomääräysten suunnitelmallinen päivittyminen ja yhdenmukaistaminen jatkuvat varomääräystoimikuntien suunnitelmien mukaisesti. Vuoden 2015 aikana laadittiin myös sisäilma-asioiden laadunhallinta -työturvallisuusnormi.

Vuonna 2015 Puolustusvoimissa sattui palkatulle henkilöstölle 287 tapaturmaa, jotka johtivat vähintään yhden päivän poissaoloon. Tapaturmista noin kolmasosa oli lieviä alle neljän päivän poissaoloon johtaneita ja noin 10 % vakavia yli 45 päivän poissaoloon johtaneita. Keskimäärin Puolustusvoimissa sattuu tapaturmia 2–3 tapausta sataa henkilötyövuotta kohden (tapaturmataajuus). Vuoden 2015 toteuma oli 2,39. Se on laskenut kolmen viimeisen vuoden ajan. Toisaalta samalla ajanjaksolla tapaturmien keskimääräinen vakavuus on kasvanut ollen 17,4 työpäivää tapaturmatapausta kohden vuonna 2015. Valtiohallinnossa vastaava luku on keskimäärin 10,3 työpäivää. On huomattava, että tapaturmapoissaolot eivät sisälly sairauspoissaoloja koskeviin taulukoihin.

Vuosi	Tapaturmatapaukset / 100 HTV	Tapaturmapäivät / tapaus	Valtioneuvoston tapaturmapäivät / tapaus
2015	2,39	17,4 pv	10,3 pv
2014	2,64	14,7 pv	12,5 pv
2013	3,18	12,6 pv	13,2 pv
2012	3,07	15,2 pv	13,8 pv

Taulukko 5.6.2 Tapaturmataajuus ja tapaturmien keskimääräinen vakavuus 2012–2015

Tapaturmista johtuvien poissaolojen määrä kääntyi vuonna 2015 lievään nousuun. Poissaolopäiviä oli 5005 eli 0,412 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Valtioneuvoston keskiarvo on 0,3 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Jos tapaturmasta aiheutuneen sairauspoissaolopäivän pelkistettynä keskiarvona käytetään 378 euron hintaa (VM 2015), tapaturmista aiheutui näin laskettuna Puolustusvoimille tarkasteluvuonna vajaan 2 miljoonan euron kustannukset ja noin 20 menetettyä henkilötyövuotta.



Kuvio 5.6.4 Tapaturmasta aiheutuneiden poissaolopäivien määrä henkilötyövuotta kohti vuosina 2011–2015

## 6 Palkkausjärjestelmä sekä varsinaiset palkat ja sivukulut

### 6.1 Puolustusvoimien palkkausjärjestelmä

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

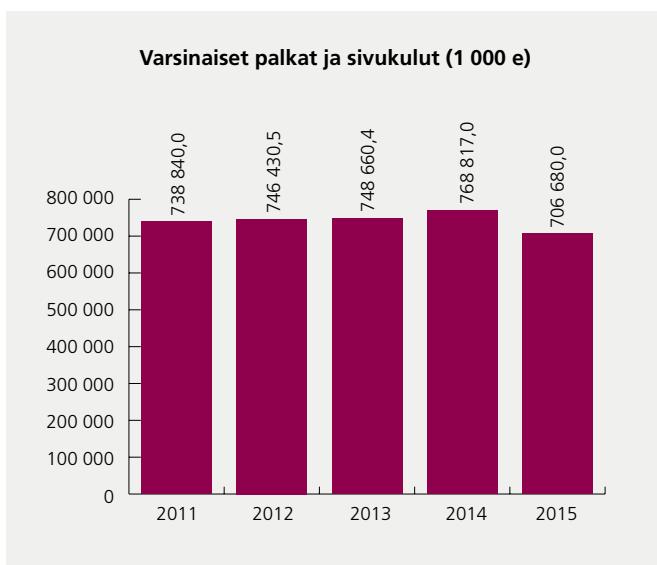
### 6.2 Varsinaisten palkkojen ja sivukulujen kehittyminen

Vuonna 2015 Puolustusvoimien varsinaisten palkkojen ja sivukulujen kustannukset olivat 706,7 miljoonaa euroa. Summa sisältää kertaluonteisina erinä maksetut määräaikaisten sotilaiden vakinaistamisesta aiheutuvia vuoteen 2014 kohdistuvia takautuvia eläkemaksuja 3,7 miljoonaa euroa, puolustusvoimauudistuksen kertaluonteisia palkkamenoja 9,1 miljoonaa euroa, laajennetun materiaalin kunnossapidon lomapalkkavelka 2,1 miljoonaa euroa, takautuvia eläkemaksuja KEVA:lle 1,3 miljoonaa euroa ja oikaistiin eläkemaksujen tasetiliä 2,1 milj. eurolla, joka vaikutti laskevasti toimintamenojen toteumaan.

Palkkojen ja sivukulujen toteuma ylitti suunnitellun (6,9 miljoonaa euroa) 1,0 prosenttia. Ylitys aiheutui pääosin puolustusvoimauudistuksen myötä toteutuneesta henkilöstörakenteen muutoksesta aiempaa kalliimmaksi ja osittain määrärahojen mitoituksen perusteena olleen sopimussotilaiden henkilötyövuosimäärän ylityksestä. Lukuihin eivät sisälly kertaluonteiset erät. Toimintavuoden aikana palkkoihin kohdennettiin 2,0 milj. euroa lisämäärärahaa. Kuviossa 6.2.1 on esitetty kehitys viiden viime vuoden ajalta.

Merkittävimmät nousuun vaikuttaneet tekijät ovat viime vuosina olleet virka- ja työehtosopimusten mukaiset sopimuskorotukset. Lisäksi henkilöstörakenne on kallistunut, sillä ammatillisten tehtävien osuus on viime vuosina vähentynyt ja asiantuntijahenkilöstön suhteellinen osuus kasvanut.

Henkilötyövuoden keskihinta oli tarkasteluvuonna 58 369 euroa, joka on 3,8 % enemmän kuin vuonna 2014 (56 226 euroa). Korottavasti henkilötyövuoden hintaan vaikuttivat vuosina 2014 ja 2015 toteutuneet valtion virka- ja työehtosopimukseen perustuvat sopimuskorotukset (0,52 %) ja henkilöstörakenteen muutos aiempaa kalliimmaksi (3,6 %). Alentavasti henkilötyövuoden hintaan vaikutti työnantajamaksujen lasku (-0,307 %).



Kuvio 6.2.1 Varsinaisten palkkojen ja sivukulujen kehitys 2011–2015

## 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 käyttöön otettu Puolustusvoimien uusi henkilöstöstrategia määrittää Puolustusvoimien henkilöstöjohtamisen keskeisimmät tavoitteet. Henkilöstöstrategia ohjaa henkilöstö- ja koulutustoimialojen suunnittelua ja toimeenpanoa. Henkilöstöstrategia kuvaa tavoitetilan, 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 seurantaa.

Henkilöstötoimialan toimintaa on hallinnut puolustusvoimauudistuksen henkilöstötoimenpiteiden loppuunsaattaminen hyvän työnantajan periaatteiden mukaisesti. Henkilöstötukikoordinaattorit ovat olleet säännöllisesti yhteydessä etusijaisiin henkilöihin. Henkilöstötoimenpiteiden osalta puolustusvoimauudistuksen toimeenpano jatkuu vuonna 2016.

Puolustusvoimien toimintamenomäärärahoilla maksettuja henkilötyövuosia kertyi 12 012, mikä on 1 470 vähemmän kuin vuonna 2014 ja henkilöstömäärä on vähentynyt suunnitelmallisesti kohti puolustusvoimauudistuksen tavoitetilaa.

### *Henkilöstön saatavuus ja sitoutuminen*

Työnantajakampanjoinnissa hyödynnettiin messunäkyvyyttä perinteisen medianäkyvyyden lisäksi. Ulkoisessa työnantajakampanjoinnissa keskityttiin tarkasteluvuonna siviilitehtäviä esille tuovaan kampanjaan "Eturivin osajäjä".

Puolustusvoimauudistus vaikutti merkittävästi Puolustusvoimien henkilöstörakenteeseen. Tehtävien korkeasta täyttöasteesta huolimatta Puolustusvoimien tehtäviin on myös jatkossa rekrytoitava osaavaa henkilökuntaa. Tarkasteluvuoden aikana palattiin normaaliin rekrytointivolyymiin. Vuoden 2015 alusta Puolustusvoimat siirtyi keskitettyyn rekrytointiin, jolloin Puolustusvoimien palvelukeskus vastaa keskitetysti siviilihenkilöstön, aliupseerien ja erikoisupseerien rekrytoinnista. Puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa linjattu seuraajasuunnittelu ja suunnitelmallinen tehtäväkierto aloitettiin myös siviilihenkilöiden osalta.

Upseerien rekrytointi Kadettikouluun onnistui hyvin. Myös aliupseerien rekrytoinneissa on onnistuttu viime vuosina hyvin ja henkilöstöryhmä on muodostumassa suunnitelman mukaisesti.

Henkilöstöstä jäi tarkasteluvuonna eläkkeelle 508 henkilöä. Määräaikaisuuksia päättyi tarkasteluvuonna 693. On huomattava, että vuodesta 2011 lähtien ulkoisen vaihtuvuuden lukuihin ovat sisältyneet myös sopimussotilaiden, työllisyysvaroin palkattujen ja harjoittelijoiden tiedot, joista kertyy vuosittain satoja määräaikaisuuden päättymiä. Ulkoinen vaihtuvuus vuonna 2015 oli 13 %. Vuoden 2014 vastaava luku on 17 %.

Tulevaisuudessa eläkepoistumaan vaikuttaa sotilashenkilöstöllä portaittain eläkeiän nousu ja elinaikakertoimen vaikutukset. Sotilaseläkejärjestelmän muutos tulee pienentämään poikkeusolojen ammattisotilasreserviä. Henkilöstösuunnittelun kannalta on myös tärkeää kehittää keinoja siviilihenkilöstön eläkepoistuman arviointiin, jotta henkilöstön eläkesuunnitelmat voidaan huomioida henkilöstösuunnittelussa.

Lähtökyselyn vastauksien analysointia jatkettiin tarkasteluvuoden aikana. Päällimmäisiksi syiksi irtisanoutumiselle nousi määrällisen palvelussuhteen päättymisen, siirtyminen toisen työnantajan palvelukseen sekä 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 ja asevelvollisten osaaminen*

Palkatun henkilöstön koulutus toteutettiin suunnitelman mukaisesti ja asetetut koulutustavoitteet saavutettiin. Raportoidut koulutustasoindeksit noudattavat edellisvuoden tasoa.

Perus- ja jatkotutkintojen rakenteelliset muutokset on toteutettu. Sotatieteiden kandidaatin ja Yleisesikuntaupseerin tutkinnon uudistetun opetussuunnitelman mukainen koulutus alkoi syksyllä

2015. Esiupseerikurssin uutta opetussuunnitelmaa laadittiin vuoden 2015 aikana ja uusimuotoinen kurssi alkaa vuonna 2017.

Toimialakohtaisen täydennyskoulutuksen kehittäminen on jatkunut toimintamallien ja käytänteiden yhtenäistämällä sekä toiminnallisella kehittämisellä Pääesikunnan johdolla.

Puolustusvoimien toimintasuunnitelmassa määritetyt puolustushaarojen vuoden 2015 tavoitteet varusmiesten loppukyselyyn liittyen saavutettiin puolustusvoimien keskiarvona kaikilta osin. Tulokset ovat aikasarjan parhaat. Varusmiesten loppukyselyn summamuuttujissa on ollut jatkuva myönteinen trendi viime vuosien aikana.

Reservin koulutuksen eri muotoja on aktiivisesti hyödynnetty. Joukkojen suorituskykyä on kehitetty suunnitelmien mukaisesti ja koulutukselle asetetut laadulliset ja määrälliset tavoitteet saavutettiin. Kertausharjoitusmäärät nousivat vuoden 2011 tasolle ja kertausharjoituskoulutukselle asetetut tavoitteet saavutettiin.

## *Henkilöstön ja asevelvollisten toimintakyky*

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

Tässä raportissa esitetään aiemmista vuosista poiketen palkatun henkilöstön fyysisen toimintakyvyn tilastojen lisäksi varusmiesten palveluksen alussa suoritettavien testien keskiarvotulokset. Nämä tulokset kuvaavat melko luotettavasti suomalaisten nuorten miesten fyysistä kuntoa 19-vuotiaana. Reserviläisten fyysistä toimintakykyä kartoitetaan noin viiden vuoden välein toteutettavien tutkimusten avulla, mutta tuloksista laaditaan erilliset tutkimusraportit. Vuonna 2015 toteutetun reserviläistutkimuksen tulokset julkaistaan vuoden 2016 aikana.

Sosiaalisen median marsmars.fi liikuntapalvelun käyttö kasvoi tarkasteluvuonna merkittävästi, sillä edellisvuoteen verrattuna vuonna 2015 otettiin käyttöön lähes kaksinkertainen määrä uusia harjoitusohjelmia. Toimintavuoden aikana käynnistettiin fyysisen toimintakyvyn tehtäväkohtaisten vaatimusten määrittelytyö.

Puolustusvoimissa on tehty pitkään työtä työyhteisöjen laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin eteen. Työilmapiirikysely on tehokas apuväline työyhteisöjen kehittämisessä. Puolustusvoimauidustuksen myötä työilmapiirikyselyn toteutuksessa on siirrytty jokavuotiseen toteutukseen ja tarkasteluvuonna kyselyyn vastasi 75 % henkilöstöstä. Puolustusvoimallisesti tarkasteltuna työilmapiirikyselyn tulokset olivat säilyneet hyvällä tasolla. Puolustusvoimien työilmapiirin erityisiä vahvuuksia ovat pienryhmien vahva mehenki sekä tyytyväisyys omiin työtehtäviin. Hallintoyksiköiden tulee jatkossakin kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön vastausak-

tiivisuuteen ja työilmapiiritulosten käsittelyyn, jotta kehittämisen pohjaksi saadaan koko henkilöstön näkemykset. Puolustusvoimien hyvä työilmapiiri luo vankan perustan henkilöstön hyvinvoinnin ja tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden vaalimiselle. Työhyvinvointia sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista on tuettu myös joustavilla työaikaumuodoilla etätöiden ja hajautetun työn järjestelyin.

Vuonna 2015 puolustusvoimissa toteutettiin koko palkattua henkilöstöä koskeva tasa-arvokysely. Vastaava kysely on tehty aiemmin vuonna 2011. Kyselyn tulokset ovat käytössä ja hyödynnettävissä vuonna 2016. Gender toimintaa toteutettiin ulkoasiainministeriön sekä puolustusministeriön ohjeiden mukaisesti. Puolustusvoimat mm. koulutti Tukholmassa toimivassa Nordic Centre for Gender in Military Operations (NCGM) -keskuksessa kuusi gender neuvonantajaa ja kolme gender-kouluttajaa.

Tarkasteluvuoden aikana tehtiin tarkennuksia varusmiesten osallistumiseen hartaustilaisuuksiin sekä uudistettiin sotilaspappien pitämien oppituntien sisältö. Tarkennuksilla ja uudistuksilla varmistettiin uskonnonvapauden toteutuminen sekä opetuksen entistä tiiviimpi nivoutuminen toimintakyvyn kokonaisuuteen. Uudistukset myös korostavat sotilaspappien olevan kaikkia puolustusvoimissa palvelevia ja työskenteleviä varten. Moniarvoistuva yhteiskunta näkyy myös varusmiehissä ja sotilaspappien uskonnollisen asian- tuntemukselle on ollut entistä enemmän kysyntää.

Sairauspoissaolot olivat tarkasteluvuonna laskeneet edelleen tasolle 7,3 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Sairauspoissaolot ovat olleet vuosina 2012–2015 aiempaa alemmalla tasolla. Sairauspoissaolojen lasku aiempien vuosien yli kymmenen päivän tasosta selittyi sekä tietojärjestelmävaihdoksella että onnistuneilla toimenpiteillä sairauspoissaolojen vähentämiseksi.

Vuonna 2012 sairauspoissaolot raportoitettiin kokonaisuudessaan uudesta raportointijärjestelmästä ensimmäistä kertaa. Tämä yhtenäisti tietojen raportointia, mutta haasteena on ollut kaikkien sairauspoissaolojen kirjaaminen tietojärjestelmään; erityisesti esimiehen luvalla olleiden poissaolojen osalta.

Sairauspoissaolot ovat myös erityisesti 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.

Työ- ja palvelusturvallisuusjärjestelmä on otettu käyttöön koko puolustusvoimissa vuoden 2015 alusta alkaen. Toimintatavat ja -menetelmät on koettu hallintoyksikkötasolla toimiviksi ja tarkoituksenmukaisiksi. Työ- ja palvelusturvallisuussovelluksen käyttöönotto on edelleen viivästynyt. Ensimmäiset työ- ja palvelusturvallisuusjärjestelmän auditoinnit suoritettiin kolmessa hallintoyksikössä.

## 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. Varsinaiisiin palkkoihin käytettiin tarkasteluvuonna 692,5 miljoonaa euroa, joka oli suunniteltua enemmän 1,0 % (suunnitelma 685,6 milj euroa).

Toimintavuoden aikana palkkoihin kohdennettiin 2,0 milj. euroa lisämäärärahaa.

Henkilöstötilanteen seuranta on osa normaalia toimintaa, mutta uudistuksen ja sen toimeenpanon aikana sen merkitys eri tasoilla on korostunut.

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Henkilötyövuodet *<sup>1)</sup></b>	14 632	13 845	13 585	13 482	12 012
<b>Henkilöstömäärä**<sup>2)</sup></b>	15 152	14 046	13 728	13 513	12 049
<b>Sairauspoissaolot (työpäivää/htv)</b>	10,1	8,4	8,4	7,5	7,3
<b>Työmotivaatio (indeksi 1–5) *<sup>3)</sup></b>	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
<b>Varsinaiset palkat sivukuluineen (1 000 e) *<sup>4)</sup></b>	738 840,0	746 430,5	748 660,4	767 760,0	697 603,0

Taulukko 7.1 Yhdistelmä puolustusvoimauudistuksen keskeisistä palkatun henkilöstön tunnusluvuista

\*<sup>1)</sup> Tässä esitetyt henkilötyövuodet sisältävät vain toimintamenojen henkilötyövuodet. Niihin eivät sisälly työllisyysvaroin palkattujen, lahjoitusvaroilla palkattujen ja Millog Oy:n (vain v. 2013) suoja-aikana eläköityvien henkilötyövuodet. Näitä kertyi vuonna 2015 yhteensä 23 henkilötyövuotta.

\*<sup>2)</sup> 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 2015 lopussa kriisinhallintatehtävissä toimi 150 palkattua henkilöä. Tämä henkilöstömäärä ei siis sisälly henkilöstötilinpäätöksessä käsiteltäviin lukuihin.

\*<sup>3)</sup> Työilmapiirikysely on ollut hallintoyksiköille vapaaehtoinen vuonna 2011. Kysely on toteutettu koko puolustusvoimissa vuosina 2010, 2012, 2013, 2014 ja 2015.

\*<sup>4)</sup> Luvut eivät sisällä puolustusvoimauudistuksen mukaisia kustannuseriä (9,1 miljoonaa euroa), jotka johtuvat ylivahvuudesta, palkallisesta virkavapaasta ja VML 20 §:n mukaisesta siirtymisestä toisen työnantajan palvelukseen. Taulukon lukuun on lisätty muut kertaluonteiset erät (vuonna 2015 5,1 miljoonaa euroa), kuten aiempinakin vuosina.



PUOLUSTUSVOIMIEN JOHTOSUHTEET 1.1.2015 LUKIEN

