KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Hanna Snellman, Vesa Korhonen, Mari Pantsar, Akseli Tiitta, Mira Huusko & Marja-Liisa Saarilammi, Maanpuolustuskorkeakoulun itsearviointi (toim.) Matti Höysniemi**
Year of publication **2023**, FINEEC publications **18:2023**
Language **Finnish**
ISBN **978-952-206-795-1 pdf**

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- HEI's self-assessment

Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Perusteet henkilöstön osaamisen kehittämiseen tulevat Puolustusvoimien osaamisen kehittämisen normista ja Pääesikunnan koulutusosaston vuosittain antamista suunnitteluperusteista. Henkilöstön osaamisen kehittäminen perustuu organisaation tarpeista lähteviin henkilökohtaisiin osaamistarpeisiin.

Henkilöstön osallistuminen Puolustusvoimien järjestämään täydennyskoulutukseen suunnitellaan ylivuotisesti. Koulutustarvekartoituksessa huomioidaan sekä organisaation että yksilön näkökulma ja näiden perusteella laaditaan täydennyskoulutuskalenteri. Maanpuolustuskorkeakoulussa Opintoasiainosasto johtaa koulutustarvekartoitusta.

Erityinen huomio kiinnitetään siihen, että uusi henkilöstö pääsee nopeasti opetuksen laadun kannalta keskeiseen koulutukseen. Puolustusvoimien täydennyskoulutus tarjonta kattaa kaikki henkilöstöryhmät. Maanpuolustuskorkeakoulussa työssä oppiminen on keskeistä. Juuri MPKK:lle tulleet oppivat pidempään talossa olleilta. Harjoitustoiminta on myös keskeinen osa työssä oppimista

Tehtävä- ja henkilökierrolla varmistetaan Maanpuolustuskorkeakoulun tarvitseman osaamisen ja henkilöstön ammattitaidon kehittyminen. Tehtäväkierron nopeus riippuu henkilöstöryhmästä ja

siitä, vaaditaanko tehtävässä laaja-alaista vai syvää osaamista. Määräaikaiset tehtävät mahdollistavat myös osaamisen kehittämisen ja laajentamisen. Tehtäväkiertoon kuuluu myös kriisinhallinta- ja kansainväliset tehtävät. Henkilöstöllä on mahdollisuus valtion virastojen välillä tapahtuvaan henkilökiertoon. Tehtävä- ja henkilökierto on mahdollista kaikilla henkilöstöryhmillä.

Maanpuolustuskorkeakoulu tukee henkilöstön osallistumista myös Puolustusvoimien ulkopuoliseen koulutukseen. Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstön osaamisen kehittymistä tuetaan myös mm. oppisopimuksella järjestettävissä koulutuksissa. Maanpuolustuskorkeakoulu tarjoaa myös lyhyitä muutaman tunnin tai 1-2 päivän opetustilaisuuksia, verkkokursseja ja seminaareja. Merkittävä osa kaikesta osaamisen kehittämisestä tapahtuu virka-ajalla ja täysin palkkaeduin.

Osaamisen kehittymistä arvioidaan kehityskeskusteluissa. Arviointi perustuu kannustavuuteen ja se vaikuttaa palkkauksen henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvaan HENKI-osaan.

Keskeinen haaste itsensä kehittämisessä on siihen löytyvän ajan puute ja henkilöstön riittävyys käskettyjen tehtävien toteuttamiseen.

Henkilöstön rekrytointien läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus

Maanpuolustuskorkeakoululla avautuvista tehtävistä suurin osa täytetään systemaattisen henkilöstösuunnittelun perusteella. Maanpuolustuskorkeakoulun tehtävät sisältyvät pääosin Puolustusvoimien keskitettyihin tehtävä- ja seuraajasuunnitelmiin. Tarvittaessa tehtävä voidaan ilmoittaa avoimeksi valtiolle.fi-järjestelmän sisäisen liikkuvuuden osiossa (*Rekrytointi ja työnantajakuva Puolustusvoimissa*, HP626).

Tavoitteena on, että rekrytointi valtionhallinnossa on avointa, läpinäkyvää, tasapuolista ja yhdenvertaista. Kaikissa Puolustusvoimien rekrytoinneissa otetaan henkilövalinnan lisäksi huomioon organisaation tulevaisuuden tarpeet ja valittavien henkilöiden kehittymispotentiaali.

Puolustusvoimien virkaan nimitettävän tulee olla Suomen kansalainen, ja hänen tulee täyttää yleiset nimitysperusteet valtion virkaan. Kaikissa sotilasviroissa ja osassa siviiliviroista on asetuksissa määriteltyjä erityisiä kelpoisuusvaatimuksia. Puolustusvoimien ulkopuolisista hakijoista tehdään aina soveltuvuusarviointi, joka teetetään haastattelun perusteella 2–3 kärkihakijasta. Heille tehdään myös turvallisuusselvitys.

Kaikista julkisen haun kautta tehtävistä nimityksistä laaditaan nimitysmuistio. Rekrytointiin osallistuu useita henkilöitä, millä pyritään varmistamaan rekrytointien läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus. Erityisesti ylimmissä akateemisissa viroissa, kuten professorien virantäytössä, käytetään apuna ulkopuolisia asiantuntijoita lausumassa ehdokkaiden kelpoisuudesta.

Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka pitää sisällään työn ja sen mielekkyyden, työyhteisön toiminnan sekä terveyden ja turvallisuuden. Maanpuolustuskorkeakoulun työhyvinvointitoiminnan tavoitteena on tukea monipuolisesti henkilöstön toimintakykyä ja työyhteisöjen toimintaa. Työhyvinvointia mitataan vuosittaisessa työilmapiirikyselyssä, jonka purkamisen yhteydessä laaditaan toimintayksikkökohtaiset ja koko Maanpuolustuskorkeakoulua koskevat parantamissuunnitelmat.

Työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttaa työntekijän terveyden lisäksi ammatillinen osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio työntekoa kohtaan, esimiestoiminta, työn sisältö ja työolosuhteet sekä osallisuus työyhteisössä. Maanpuolustuskorkeakoulussa toimintayksiköiden yhteiset pelisäännöt ja esimiestoiminta ovat avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä. Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstön hyvinvointia tuetaan lisäksi ennaltaehkäisevällä terveydenhuollolla, palvelusturvallisuuden edistämisellä, liikuntaan kannustamisella, työhyvinvointitapahtumien ja muiden yhteisten tapahtumien järjestämisellä sekä joustavilla työaikamuodoilla.

Maanpuolustuskorkeakoulussa on työhyvinvointitoimikunta, joka suunnittelee seuraavan vuoden TYHY-toimintaa parantamissuunnitelmien perusteella. TYHY-toimikunta suunnittelee myös sen, miten TYHY-toimintaan varattuja rahoja suunnataan ja mitä yhteisiä tapahtumia järjestetään. Henkilöstöllä on käytössä Edenred-kortit, joihin ladataan vuodessa 100 € liikuntaan ja muuhun henkilökohtaiseen hyvinvointiin käytettäväksi.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
MPKK:lla on toimiva elinikäisen oppimisen järjestelmä. Kouluttautumista tuetaan ja siihen suhtaudutaan pääosin myönteisesti. Esimiehet ymmärtävät kehittymisen merkityksen	Siviileillä on vähemmän koulutusmahdollisuuksia kuin sotilaille ja kouluttautuminen perustuu siviileillä usein oma-aloitteisuuteen
Tehtävä- ja urakierron kokonaisuus edesauttaa sotilaiden tietotaidon syventämistä ja laajentamista	Sotilaiden toimivan urasuunnittelun avoimuutta tulisi lisätä. Siviilien urasuunnittelua tulisi edelleen vakiinnuttaa ja saada pysyväksi osaksi käytänteitä
Maanpuolustuskorkeakoululla on hyvät edellytykset työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvointia tukee esimiestoiminnasta annetut hyvät arviot työilmapiirikyselyistä	Henkilöstörakenteen muuttamista tulisi kehittää joustavammaksi, joka tarvittaessa mahdollistaa upseeritehtävien muuttamisen siviilitehtäviksi tulevaisuudessa rekrytointipohjan muuttuessa
Kehityskeskustelukokonaisuus toimii kanavana suuntautua eri urapoluille ja hakeutua koulutukseen	Osaamisen kehittämisen, työssä jaksamisen ja henkilöstön riittävyyden tasapainon varmistamiseksi tulisi löytää menetelmiä

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja

hyvinvoinnin tukeminen

- Assessment of the audit team

Kehityskeskustelut tukevat erinomaisesti osaamisen kehittämistä ja urasuunnittelua

Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstöjohtamista määrittää Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Maanpuolustuskorkeakoulussa henkilöstön osaamisen kehittäminen perustuu Puolustusvoimille tyypilliseen nopeaan urakiertoon. Auditointihaastattelujen perusteella upseereiden osaamisen kehittyminen jatkuu kadettikoulusta eläkeikään saakka. Henkilökunnan työpajojen mukaan henkilöstö kokee, että se on voinut kehittää monipuolisesti osaamistaan Maanpuolustuskorkeakoulussa ja siihen kannustetaan. Työelämärelevanssi ja osaamisen kehittämistarpeet ovat hyvin määriteltyjä ja ovat osa urasuunnittelua. Turvallisuusympäristön muuttuessa myös henkilöstön osaamista kehitetään uusien vaatimusten mukaisesti, kuten NATO-yhteistyön kasvaessa, hävittäjiä hankittaessa, kyberturvallisuudessa sekä Venäjä-osaamisessa. Ukrainan sodan opit, kuten dronien käyttö, integroitiin nopeasti koulutuksien osaksi. Auditointihaastatteluiden mukaan suurin osa Maanpuolustuskorkeakoulun tarvitsemasta osaamisesta hankitaan tehtävänkierrolla. Opetushenkilökunnan vaihtuvuus haastaa kuitenkin hiljaisen tiedon siirtoa ja pedagogista kehittämistä. Auditointiryhmä suositteleekin, että opettajan urapolku voisi olla yksi mahdollisuus upseerin urapolulla, jotta myös opettajuuden kehittymiselle olisi todellisia mahdollisuuksia.

Auditointihaastatteluiden mukaan henkilöstön kanssa vuosittain käytävät kehityskeskustelut toimivat henkilökohtaisina peilauspintoina henkilökohtaisten osaamis- ja kehittymistavoitteiden kartoittamisessa. Auditointihaastatteluiden mukaan henkilöstön osaamisen kehittäminen nostetaan esiin kehityskeskusteluissa säännöllisin väliajoin. Auditointihaastatteluissa kehityskeskustelut koettiin keskeiseksi myös omien urasuunnitelmien ja itsereflektion kannalta. Henkilöstötyöpajan mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun siviilihenkilöstö ei kuitenkaan kokenut osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia niin hyviksi kuin sotilashenkilöstö, vaikka hyviä esimerkkejä myös siviilihenkilöstön osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista tuli esille. Siviilihenkilöstölle on varattu myös koulutusrahaa.

Auditointihaastatteluiden mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun ulkopuoliseen koulutukseen osallistumiselle tarjotaan mahdollisuuksia, joita myös käytetään. Itsearviointiraportissa korostetaan uusien opetusmenetelmien ja -ratkaisujen tuomista koulutukseen muun muassa opetushenkilöstön digiklinikoissa ja Opetuksen hyvät käytänteet -seminaareissa. Myös muuta digipedagogiikan ja sisällöntuotannon tukea on tarjolla. Auditointihaastatteluiden mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun opetustehtäviin tulevien on suoritettava sotilasopetuslaitosten opettajien opintokokonaisuus (SLOK), jota kaikki eivät kuitenkaan suorita. Opiskelijoiden mukaan

opintokokonaisuuden suorittamista pitäisi valvoa ja näin saada kaikki opetus nykypäivän vaatimusten mukaiseksi.

Auditointihaastatteluiden mukaan henkilöstö kokee keskeisenä haasteena, ettei itsensä kehittämiseen ole riittävästi aikaa. Toinen haaste on virkauran vaikea ennakoitavuus, jolloin ei tiedä, mitä osaamista kannattaisi kehittää. Auditointihaastatteluissa tulivat myös esille henkilöstön työpaineet ja toimiminen jaksamisen ylärajoilla. Auditointiryhmä suosittelee, että henkilöstön oman osaamisen ja toiminnan itsearvioinnille ja reflektiolle annetaan enemmän painoarvoa sekä sitä, että esihenkilöt osaisivat suositella nykyistä kohdennetummin koulutuksia alaisilleen. Maanpuolustuskorkeakoulu voisi rakentaa prosesseja ja järjestelmiä itsereflektioon kannustamiseen. Korkeakoulun henkilöstön erityispiirteenä haastatteluissa mainittiin vahva motivaatio työhön ja upseerin urapolulle. Osaamisen kehittämisen tueksi itsearviointiraportissa esitetään tutkimukseen käytettävän työajan kasvattamista opetushenkilöstöllä sekä upseereiden akateemisten taitojen, kuten tutkimuksen ja opetuksen, ylläpitämistä palveluspaikoissa. Auditointiryhmä pitää näitä erinomaisina kehittämiskohteina.

Henkisen hyvinvoinnin tuki tulee saada fyysisen hyvinvoinnin tukemisen rinnalle

Auditointihaastatteluiden mukaan Maanpuolustuskorkeakoulu toimii henkilöstön rekrytoinneissa läpinäkyvästi. Liikkuvuus organisaation sisällä on vilkasta. Henkilöstön urasuunnitelmia käsitellään kehityskeskusteluissa. Usein avoimet tehtävät täytetään sisäisesti puolustusvoimallisella tehtäväkierrolla, ja kaikille tarjotaan mahdollisuus liikkuvuuteen. Jos tiettyyn tehtävään ei löydy sisäisiä hakijoita, avoimet tehtävät julkaistaan Valtiolle.fi-palvelussa, minkä jälkeen Puolustusvoimien palvelukeskus auttaa rekrytointiprosessissa.

Maanpuolustuskorkeakoulun tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvät ohjeistukset ja palvelusohjesääntö tulevat Puolustusvoimilta. Maanpuolustuskorkeakoulussa on myös oma tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, jota päivitetään ja käydään henkilöstön kanssa läpi vuosittain. Näin on mahdollista joka vuosi puuttua esiin nousseisiin kehittämiskohteisiin ja muuttamaan toimintaa niin, että kaikilla on hyvä työskennellä Maanpuolustuskorkeakoulussa. Henkilöstöstrategia toimii henkilöstön hyvinvoinnin ohjenuorana.

Auditointihaastatteluiden perusteella tasa-arvo ja yhdenvertaisuus toteutuvat hyvin Maanpuolustuskorkeakoulussa. Auditointihaastatteluissa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta pohdittiin eri-ikäisten, eri uravaiheessa olevien, eri sukupuolta olevien, eri akateemisia tutkintoja suorittaneiden sekä sotilas- ja siviilihenkilöiden välillä. Henkilöstö kokee, että palautejärjestelmä toimii hyvinvoinnin, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tukijana. Maanpuolustuskorkeakoulussa palautetta kerätään monipuolisesti ja näin annetaan mahdollisuus esittää kehittämiskohteita. Henkilöstön hyvinvointia kartoitetaan työhyvinvointikyselyllä ja tasa-arvo- ja

yhdenvertaisuuskyselyillä. Auditointihaastatteluiden mukaan henkilöstö kokee vaikutusmahdollisuutensa yhdenvertaisiksi erilaisista taustoista huolimatta. Koska henkilöstössä on eritaustaisia ihmisiä, on tärkeä pitää huolta siitä, ettei esimerkiksi sotilas- ja siviilitaustaisen henkilöstön välille synny jännitteitä.

Maanpuolustuskorkeakoulussa kannustetaan henkilöstöä liikunnalliseen elämäntapaan, mikä tukee hyvinvointia. Koko henkilöstö saa käyttää kaksi tuntia viikossa työaikaa liikuntaan. Lisäksi on käytössä virikeseteleitä. Fyysisen hyvinvoinnin ylläpitoon tuetaan ja kannustetaan esimerkillisesti.

Auditointihaastatteluista välittyi, että Maanpuolustuskorkeakoulun toimintakulttuuri on kannustava ja yhteisöllisyyttä vaaliva. Auditointiryhmä suosittelee, että Maanpuolustuskorkeakoulu pitää huolta siitä, ettei henkinen hyvinvointi jää fyysisen hyvinvoinnin varjoon. Henkisen hyvinvoinnin tueksi tulee kehittää toimintatapoja henkilöstön tarpeiden mukaan ja huomioida henkinen hyvinvointi nykyistä kattavammin kaikessa toiminnassa.

Auditointihaastatteluiden mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun henkilökunta on hyvin motivoitunutta työhönsä. Puolustusvoimat tarvitsee työntekijöitä ympäri Suomen ja halukkaita löytyy joka puolelle Suomea. Tilanteessa, jossa työntekijä muuttaa uudelle palveluspaikkakunnalle, on olemassa asianmukaiset tukitoimet ainakin korvausten osalta. Auditointiryhmä suosittelee, että näissäkin tilanteissa otettaisiin huomioon entistä enemmän myös henkinen hyvinvointi.