

Tekesin henkilöstötilinpäätös 2006



Sisältö

| | |
|--|-----------|
| KUVALUETTELO..... | 3 |
| TAULUKKOLUETTELO..... | 3 |
| 1 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN..... | 4 |
| 1.1 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN PERIAATTEET OSANA TEKESIN STRATEGIAA | 4 |
| 1.2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN VUONNA 2006 | 5 |
| 2 ORGANISAATIOKULTTUURI | 9 |
| 2.1 ORGANISAATIOKULTTUURIN PIIRTEITÄ | 9 |
| 2.2 ORGANISAATIOKULTTUURIN KEHITTYMINEN | 9 |
| 2.3 TASA-ARVO | 9 |
| 3 ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN..... | 12 |
| 3.1 ESIMIESTEN JA LÄHIJOHTAJIEN TEHTÄVÄT JA VASTUUT | 12 |
| 3.2 JOHTAMINEN MATRIISIORGANISAATIOSSA | 13 |
| 3.3 ONNISTUMINEN ESIMIES- JA JOHTAMISTYÖSSÄ | 13 |
| 3.4 ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN | 14 |
| 4 RAKENTEET JA JOHTAMISJÄRJESTELMÄT | 16 |
| 4.1 RAKENTEIDEN JA JOHTAMISJÄRJESTELMIEN TAVOITTEET | 16 |
| 4.2 JOHTAMISJÄRJESTELMÄT | 16 |
| 4.3 TEKES JA LÄHIVERKOSTOT | 17 |
| 5 OSAAMINEN JA HENKILÖSTÖRAKENNE..... | 20 |
| 5.1 OSAAMISEN HALLINNAN JÄRJESTELMÄ | 20 |
| 5.2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN | 20 |
| 5.3 REKRYTOINTI JA TYÖNANTAJAMIELIKUVA | 22 |
| 5.4 PEREHDYTTÄMINEN TEKESIIN | 23 |
| 5.5 HENKILÖSTÖRAKENNE | 23 |
| 5.6 IKÄRAKENNE JA ELÄKÖITYMINEN | 24 |
| 5.7 PALVELUSSUHTEEN LAATU, KESTO JA VAIHTUVUUS | 25 |
| 5.8 KOULUTUSRAKENNE | 26 |
| 6 PALKITSEMINEN..... | 27 |
| 6.1 PALKKAUSJÄRJESTELMÄ OSANA PALKITSEMISTA | 27 |
| 6.2 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN SOVELTAMINEN | 28 |
| 6.3 VUODEN TEKESLÄINEN | 29 |
| 7 TYÖHYVINVOINTI..... | 31 |
| 7.1 KOKONAISVALTAINEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN..... | 31 |
| 7.2 SAIRAUSPOISSAOLOT | 32 |
| 7.3 LIIKUNTA JA VIRKISTYSTÄ | 32 |
| 7.4 JOUSTAVA TYÖAIKA..... | 32 |
| 8 HENKILÖSTÖKULUT | 34 |
| LIITE 1. TEKESIN HENKILÖSTÖTUNNUSLUKUJA VUOSILTA 2002 - 2006 | 35 |
| LIITE 2. VERTAILUTIEDOT BEST!S- TUTKIMUKSESTA 2004 JA VALTION HENKILÖSTÖTILINPÄÄTÖKSESTÄ 2005 JA TEKESISTÄ VUODELTA 2006..... | 39 |

Kuvaluettelo

| | |
|--|----|
| Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen periaatteet Tekesin strategiakehyksessä..... | 4 |
| Kuva 2. Siirin tulokset vuosilta 2000 – 2006 pääalueittain (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)..... | 7 |
| Kuva 3. Organisaatiotyytyväisyyden osa-alueiden nykytila-indeksit Pasilassa, Teknologian kehittämissosastoilla ja ulkomaan yksiköissä, osa 1..... | 8 |
| Kuva 4. Organisaatiotyytyväisyyden osa-alueiden nykytila-indeksit Pasilassa, Teknologian kehittämissosastoilla ja ulkomaan yksiköissä, osa 2..... | 8 |
| Kuva 5. Tyytyväisyys organisaatiokulttuuriin Siiri-kyselyn perusteella 2000 – 2006 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)..... | 9 |
| Kuva 6. Naisten keskipalkka miesten keskipalkasta vaativuustasoilla 16 - 23 vuoden 2006 lopussa..... | 11 |
| Kuva 7. Tyytyväisyys esimiesten ja lähijohtajien ihmisten johtamiseen Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2000–2006 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)..... | 14 |
| Kuva 8. Tyytyväisyys esimiesten ja lähijohtajien toiminnan johtamiseen Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2000–2006 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)..... | 14 |
| Kuva 9. Tyytyväisyys johtamisjärjestelmiin Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2001–2006 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)..... | 17 |
| Kuva 10. Tekesin organisaatiokaavio 1.1.2006..... | 17 |
| Kuva 11. Tekesin tehtävissä työskentelevä henkilöstö (lkm) 1983 – 2006..... | 18 |
| Kuva 12. Tekes ja lähiverkostot 2006..... | 18 |
| Kuva 13. Tekesin organisaatio 1.1.2007..... | 19 |
| Kuva 14. Ulkoisen asiakastutkimuksen arviot tekesläisten ammattitaitoa kuvaavissa kysymyksissä vuosilta 2000–2006..... | 20 |
| Kuva 15. Tekesin oppimiskäsitys..... | 21 |
| Kuva 16. Keskimääräinen hakijamäärä hakua kohden sekä rekrytointien onnistumisprosentti vuosina 2001–2006..... | 23 |
| Kuva 17. Eri henkilöstöryhmien osuus henkilöstöstä 2006..... | 24 |
| Kuva 18. Eri ikäryhmien osuus henkilöstöstä 31.12.2006..... | 24 |
| Kuva 19. Ennuste eläkkeelle jäävien lukumäärästä vuosina 2007 – 2016..... | 24 |
| Kuva 20. Henkilöstö tulovuositain 1983 – 2006..... | 25 |
| Kuva 21. Lähtö- ja tulovaihtuvuus 1997 – 2006..... | 25 |
| Kuva 22. Henkilöstön koulutusasteen mukaan 31.12.2006..... | 26 |
| Kuva 23. Henkilöstö koulutusalan mukaan kaikista tutkinnon suorittaneista 31.12.2006..... | 26 |
| Kuva 24. Tekesin palkkapolitiikka..... | 27 |
| Kuva 25. Henkilöstön sijoittuminen eri vaativuustasoille 31.12.2006..... | 29 |
| Kuva 26. Henkilökohtaisten suoriutumisarvioiden jakautuminen vuoden 2005 lopussa (suoriutumisarviot 1 - 5, 3=hyvä)..... | 29 |
| Kuva 27. Suoriutumisarvioiden keskiarvo vaativuustasoittain ja sukupuolen mukaan 31.12.2006..... | 29 |
| Kuva 28. Henkilöstön hyvinvointi Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2000–2006 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)..... | 31 |
| Kuva 29. Sairauspoissaolot Tekesissä ja valtiolla vuosina 1996- 2006..... | 32 |
| Kuva 30. Työajan jakautuminen vuonna 2006..... | 33 |

Taulukkoluetelo

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Tulokortin hyvinvointi ja kehittyminen -osion mittarit 2004 – 2006..... | 6 |
| Taulukko 2. Tasa-arvoa kuvaavia mittareita vuosina 2002–2006..... | 10 |
| Taulukko 3. Vuoden tekesläiset 1986- 2006..... | 30 |
| Taulukko 4. Henkilöstökulut ja muutokset henkilötyövuotta kohden vuosina 2005 – 2006..... | 34 |

1 Henkilöstöjohtaminen

1.1 Henkilöstöjohtamisen periaatteet osana Tekesin strategiaa

Henkilöstöjohtamisen periaatteet ovat osa Tekesin strategiaa, joka tähtää toiminta-ajatuksen ja vision toteuttamiseen arvojen mukaisella toiminnalla. (ks. kuva 1).

Henkilöstöjohtamisen vision mukaan henkilöstöä johdetaan siten, että henkilöstö osaa, haluaa ja jaksaa toimia tuloksellisesti ja pitkäjänteisesti Tekesin strategian ja vaikuttavuustavoitteiden toteuttamiseksi. Tekes luo onnistumiselle ja kehitymiselle hyvät edellytykset.

Henkilöstöjohtamisen periaatteiden toteutuminen näkyy asiakkaille, omistajalle ja sidosryhmille entistä parempina tuloksina ja palveluina sekä houkuttelevana työnantajakuvana.

Henkilöstöjohtamisen periaatteissa määritellään

- päämäärät eli tavoitellut pitkän tähtäyksen tavoitteet
- keinot päämäärien toteuttamiseksi eli henkilöstöjohtamisen prosessit ja niiden keskeiset linjaukset
- eri osapuolten roolit keinojen toteuttamisessa
- päämäärien toteutumisen seuranta, tunnusluvut ja mittarit.

Henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeista ja uusista painotuksista johdetaan konkreettisia toimenpiteitä. Toimenpiteet suunnitellaan seuraavalle toimintavuodelle täsmällisesti ja Tekesin viisivuotisen strategiakauden loppujaksolle suuntaantavasti. Henkilöstöjohtamisen periaatteita, tavoitteita ja toimenpiteitä päivitetään ajan tasalle vuosittain Tekesin yleisessä strategia- ja suunnittelu-prosessissa.



Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen periaatteet Tekesin strategiakehyksessä

Henkilöstöjohtamisen päämäärät kuvaavat tavoitteita, jotka ovat Tekesin toiminnan onnistumisen kannalta henkilöstönäkökulmasta tärkeitä. Tekesin henkilöstöjohtamisen visio voi toteutua, kun Tekesissä toteutuvat seuraavat periaatteita koskevat pitkän tähtäyksen päämäärät:

- toiminnan innovatiivisuutta ja tehokkuutta tasapainoisesti edistävä organisaatiokulttuuri
- strategiaan perustuva, innostava ja osallistumiseen kannustava esimiestyö ja lähijohtaminen
- avointa vuorovaikutusta edistävät, joustavat ja tehokasta työskentelyä tukevat organisaation rakenteet ja johtamisjärjestelmät
- päämäärien saavuttamiseksi sekä toiminnan jatkuvuuden ja uudistumiskyvyn turvaamiseksi tarvittava osaaminen ja henkilöstörakenne
- haasteelliseen työhön, hyviin kehittämismahdollisuuksiin ja oikeudenmukaiseen palkkausjärjestelmään perustuva kannustava palkitseminen ja
- hyvän työympäristön ja yhteishengen sekä riittävän resursoinnin varaan rakentuva henkilöstön työhyvinvointi.

Henkilöstöjohtamisen onnistumisesta ja päämäärien saavuttamisesta vastaa viime kädessä koko Tekesin henkilöstö. Eri osapuolilla on kuitenkin oma erityinen roolinsa henkilöstöjohtamisen toteuttamisessa. Henkilöstöjohtamisen osapuolet voidaan jaotella neljään eri ryhmään: johtoryhmä, henkilöstöpalvelut-yksikkö, esimiehet ja lähijohtajat sekä henkilöstö.

Johtoryhmässä päätetään Tekes-tasoisista henkilöstöjohtamisen periaatteista ja linjauksista. **Henkilöstön edustajat** osallistuvat johtoryhmän kokouksiin, kun näistä periaatteista ja linjauksista päätetään. **Henkilöstöpalvelut-yksikkö** luo periaatteiden ja linjausten mukaisia prosesseja, käytäntöjä ja työkaluja sekä tukee johtoa, esimiehiä, lähijohtajia ja koko henkilöstöä henkilöstöjohtamisessa. **Esimiehet ja lähijohtajat** toteuttavat henkilöstöjohtamista jokapäiväisessä johtamistyössään soveltaen edellä mainittuja periaatteita ja linjauksia sekä hyödyntäen

henkilöstöjohtamisen prosesseja ja työkaluja. **Jokainen tekesläinen** vastaa myös omalta osaltaan henkilöstöjohtamisen onnistumisesta noudattamalla Tekesin arvoja ja henkilöstöjohtamisen periaatteita omassa työssään.

Henkilöstöjohtamisen päämäärien ja tavoitteiden toteutumista seurataan laajassa sisäisessä organisaatiotytyväisyys-tutkimuksessa Siirissä, vuosittaisessa henkilöstötilinpäätöksessä sekä tarvittaessa vertaisarvioinnein. Henkilöstöjohtamisen päämäärille on valittu myös strategiset mittarit, joita hyödynnetään strategiatyössä mm. päivitettäessä henkilöstöjohtamisen päämääriä sekä sovittaessa lähivuosien henkilöstöjohtamisen linjauksista ja kehittämiskohteista. Lisäksi Tekesin ja yksiköiden tuloskorttien kehittyminen ja hyvinvointi –osiossa seurataan operatiivisten henkilöstöjohtamisen mittareiden kehittymistä.

1.2 Henkilöstöjohtaminen vuonna 2006

Henkilöstöjohtamisen periaatteiden ja keinojen määrittelytyötä jatkettiin vuoden 2006 aikana ja viimeistelyinä ne otetaan käyttöön vuoden 2007 alkupuolella.

Tekesin tuloskortin kehittyminen ja hyvinvointi –mittarit päivitettiin kevään aikana vastaamaan uutta organisoitumista. Tuloskortin johtamis- ja kehittämistytyväisyyttä kuvaavien mittareista tyytyväisyysindeksien arvot säilyivät edellisen vuoden tasolla ja jäivät jonkin verran alle asetettujen tavoitetasojen. Henkilöstötytyväisyyden osalta päästiin takaisin tavoitetasolle (ks. taulukko 1).

| Mittari | 12/06 | 12/05 | 12/04 | Tavoite |
|------------------------------------|----------|-------|-------|---------|
| Johtamistyytyväisyys (1-5) | 3,6 | 3,6 | 3,7 | 3,7 |
| Henkilöstötyytyväisyys (1-5) | 3,7 | 3,6 | 3,7 | 3,7 |
| Kehittämistyytyväisyys (1-5) | 3,6 | 3,6 | 3,8 | 3,7 |
| Koulutusaktiivisuus (pv/htv/12 kk) | 6,8/10,1 | 9,6 | 8,4 | 10 |
| Lähtövaihtuvuus (% / 12 kk) | 9,3 | 5,7 | 4,6 | 5-10 |

Taulukko 1. Tulokortin hyvinvointi ja kehittyminen -osion mittarit 2004 – 2006

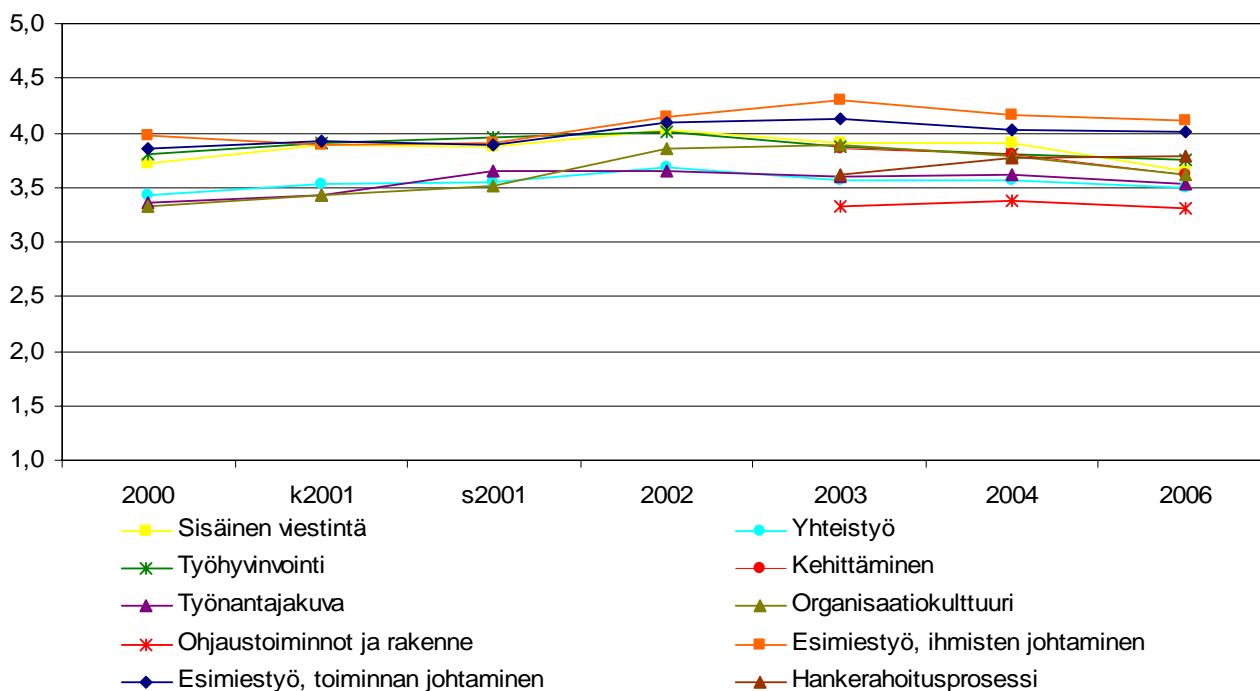
Koulutusaktiivisuudessa saavutettiin tavoitetaso, kun mukaan otetaan sisäisissä ja ulkoisissa koulutuksissa käynnin lisäksi mittavan TOP UP –valmennusprosessin osallistumiset. Tällöin koulutusaktiivisuus oli 10,1 pv/htv. TOP UP –valmennukseen osallistuivat kaikki tekesläiset, mutta eri tehtävissä toimivien valmennusmäärä vaihteli. Matriisin monimutkaisemmassa osassa työskentelevät ja esimiehet osallistuivat useampaan valmennuspäivään, kun taas pienempien muutosten kohteena olevat organisaation osat valmentautuivat vähemmän. Jos muutosprosessin tukena ollutta valmennusohjelmaa ei lasketa mukaan koulutusaktiivisuuteen, se oli 6,8 pv/htv.

Lähtövaihtuvuus jatkoi nousevaa trendiään, ollen nyt 9,3 % ja näin ollen lähellä tavoitetason ylärajaa. Lähtövaihtuvuus oli vielä tervettä ja edesauttoi osaltaan organisaation uudistumista, mutta sen ei mie-

lellään soisi nousevan liiaksi seuraavaa vuotta ajatellen.

Toukokuussa 2006 toteutettiin suppeampi organisaatiotyytyväisyyskysely, Siiri-barometri sekä lokakuussa laajempi Siiritutkimus. Laajemmassa Siiritutkimuksessa henkilöstö antaa palautteensa työnantajakuvasta, organisaatiokulttuurista, sisäisestä viestinnästä, esimiestyöstä ja lähijohtamisesta, yhteistyöstä, kehittämisestä sekä Tekesin ydinprosesseista, ohjaustoiminnoista ja sisäisistä palveluista. Laajan Siirin tekninen kyselytyökalu ja raportointi kilpailutettiin alkuvuodesta. Uudeksi yhteistyökumppaniksi valittiin Psycon Oy. Sekä barometrin että laajemman Siirin kysymyspatteristoa uudistettiin vastaamaan paremmin uutta organisaatiota ja toimintatapaa esim. lisättiin lähijohtamista sekä liiketoiminta-alueiden toimivuutta koskevia väittämiä.

Siirin tulokset ovat olleet laskusuuntaisia vuodesta 2003 lähtien. Laajempi Siiritutkimus toteutettiin edellisen kerran vuonna 2004 ja siihen verrattuna vuoden 2006 tulokset laskivat kokonaisuudessaan. Tulosten laskuun vaikuttaa luonnollisesti edellisenä vuonna tehty organisaatiouudistus. Eniten laskua vuoteen 2004 verrattuna oli sisäistä viestintää ja kehittämistä koskevilla väittämillä. Vertailua edellisiin vuosiin tehtiin pääalueittain niiden väittämien osalta, jotka olivat vertailukelpoisia. (ks. kuva 2)

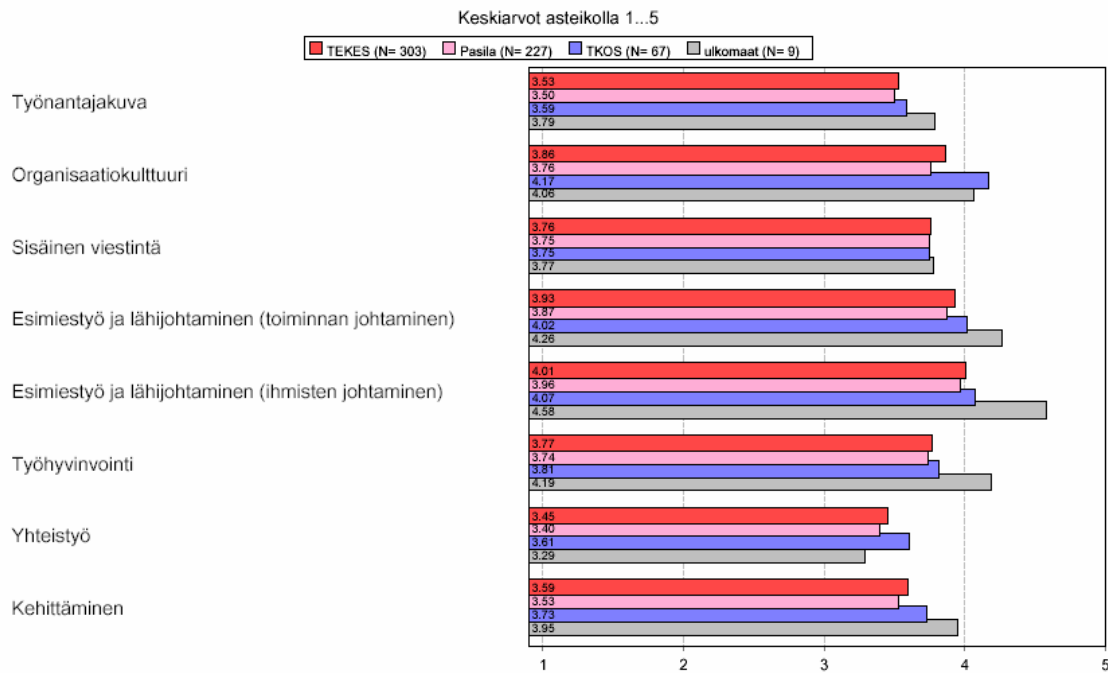


Kuva 2. Siirin tulokset vuosilta 2000 – 2006 pääalueittain (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)

Vuoden 2006 Siirissä parhaat palautteet annettiin esimiestyötä ja lähijohtamista sekä organisaatiokulttuuria koskevissa väittämässä. Kriittisimmät palautteet annettiin aktivointiprosessia sekä alueverkostoa koskevissa väittämässä. Teknologian kehittämisosastoilla ja ulkomaanyksiköissä työskentelevien palautteet olivat kaiken kaikkiaan positiivisempia kuin Pasilassa työskentelevien. Pasilalaisten kriit-

tisempi suhtautuminen saattaa johtua organisaatiouudistuksesta, kun taas teknologian kehittämisosastojen tyytyväisyys selvemmästä osastojen ohjausmallista. Organisaatiotyytyväisyyden osa-alueiden indeksi Pasilassa, ulkomaanyksiköissä ja teknologian kehittämisosastoilla on esitetty kuvissa 3 ja 4.

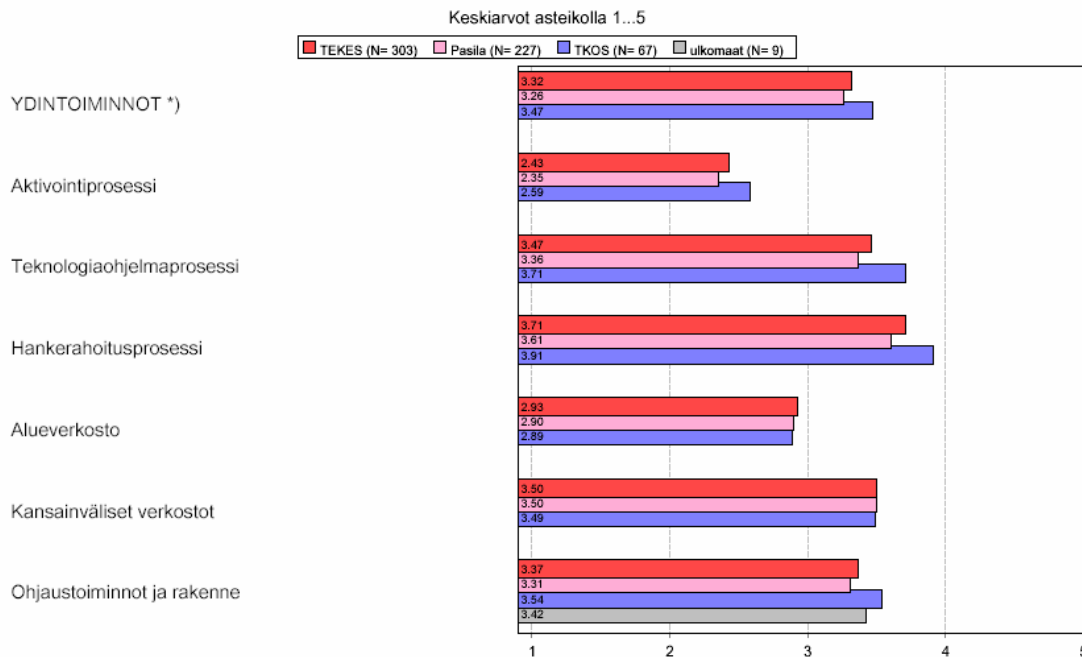
Organisaatiotyytyväisyyden osa-alueiden nykytilaindeksit



COPYRIGHT © PSYCON 2006

Kuva 3. Organisaatiotyytyväisyyden osa-alueiden nykytila-indeksit Pasilassa, Teknologian kehittämissosastoilla ja ulkomaan yksiköissä, osa 1.

Organisaatiotyytyväisyyden osa-alueiden nykytilaindeksit



*) Kooste indekseistä Aktivointiprosessi, Teknologiaohjelmaj prosessi, Hankerahoitusprosessi, Alueverkosto, Kansainväliset verkostot

COPYRIGHT © PSYCON 2006

Kuva 4. Organisaatiotyytyväisyyden osa-alueiden nykytila-indeksit Pasilassa, Teknologian kehittämissosastoilla ja ulkomaan yksiköissä, osa 2.

2 Organisaatiokulttuuri

Toiminnan innovatiivisuutta ja tehokkuutta tasapainoisesti edistävä organisaatiokulttuuri

2.1 Organisaatiokulttuurin piirteitä

Tekesin organisaatiokulttuurissa innovatiivisuus ja joustavuus yhdistyvät tuloksellisesti toiminnan tehokkuuteen ja hyvään laatuun. Tekes vaalii avoimuutta, aloitteellisuutta, rakentavaa kriittisyyttä ja yhteistyötä. Strategia ja yhteiset arvot ohjaavat selvästi henkilöiden toimintaa ja valintoja. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus toteutuvat Tekesin toiminnassa.

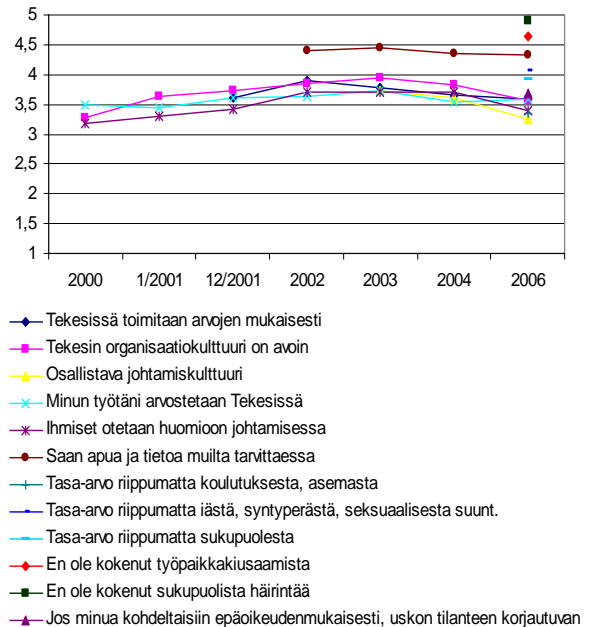
Tekesin toimintaa ohjaavat strategia ja arvot, jotka on johdettu toiminta-ajatuksista ja visiosta. Arvot vaikuttavat valintoihin, joita tekesläiset ja Tekes tekevät. Ne on määritelty asiakkaiden, sidosryhmien ja henkilöstön näkökulmasta. Tekesin arvot ovat hyvinvointi, näkemys, luottamus, yhteistyö ja kehittyminen.

Tekesläiselle toiminnalle on tyypillistä se, että siinä yhdistyvät yhtäältä innovatiivinen ote esimerkiksi aktivointiprosessin toiminnoissa ja toisaalta täsmällisyys ja tehokkuus esimerkiksi hankerahoituksen menettelytavoissa. Hyvään hallintotapaan ja tekemisen laatuun pyritään kaikessa toiminnassa. Organisaatiokulttuurissa korostuvat myös avoimuus ja toisten auttaminen. Tekesissä kannustetaan rakentavaan kriittisyyteen asioiden valmisteluvaiheessa ja yhteiseen sitoutumiseen, kun päätös valmisteltavasta asiasta on tehty.

2.2 Organisaatiokulttuurin kehittymisen

Vuonna 2006 Siiri-tutkimuksen organisaatiokulttuuria koskevien kysymysten palau-

te oli edelleen hyvällä tasolla, vaikkakin on laskenut vuodesta 2003 lähtien (ks. kuva 5).



Kuva 5. Tyytyväisyys organisaatiokulttuuriin Siiri-kyselyn perusteella 2000 – 2006 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)

Siirin organisaatiokulttuuria koskeviin kysymyksiin lisättiin uutena tasa-arvoa, työpaikkakiusaamista ja seksuaalista häirintää koskevia väittämiä. Seksuaalista häirintää ja työpaikkakiusaamista koskevista väittämistä saadun palautteen perusteella näyttää siltä, että niitä ei esiinny Tekesissä juuri lainkaan. Erittäin tyytyväisiä oltiin myös muiden avuliaisuuteen. Eniten laskua oli organisaatiokulttuurin avoimuutta, ihmisiä huomioivaa ja osallistavaa johtamista koskevissa väittämässä, mikä saattaa johtua siitä, että muutosprosesseissa on yleensä tarve normaalia aktiivisempaan tiedottamiseen ja ihmisten johtamiseen.

2.3 Tasa-arvo

Tasapuolisuus on kantavana periaatteena mm. Tekesin henkilöstöjohtamisen periaatteissa, kouluttautumisperiaatteissa ja

palkkapolitiikassa. Tasa-arvon toteutumista seurataan vuosittaisessa organisaatiotytyväisyystutkimuksessa ja sen toteutuminen on nivottu sisään muuhun toiminnan johtamiseen. Palkkausjärjestelmän seurantaryhmässä seurataan palkkauksellista tasa-arvoa. Erillinen tasa-arvosuunnitelma laaditaan vuonna 2007.

Tasa-arvoa kuvaavia mittareita on useita ja myös Siiri-tutkimukseen lisättiin tasa-arvoisuutta koskevia kysymyksiä lisää. Yhteenveto tasa-arvotunnusluvuista on taulukossa 2.

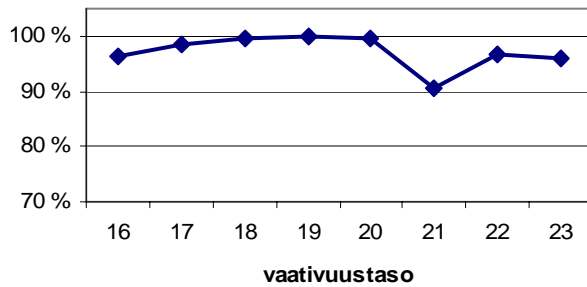
| Tasa-arvo eri mittareilla | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 |
|--|---------------|---------------|---------------|-------|------|
| Naisten osuus henkilöstöstä (%) | 53,0 | 51,9 | 53,2 | 52,7 | 52,7 |
| Naisten osuus johdosta (%) | 16,7 | 25,0 | 25,0 | 20,0 | 22,0 |
| Naisten osuus keskijohdosta (%) | 27,8 | 21,7 | 21,7 | 25,0 | 32,0 |
| Naisten osuus kaikista asiantuntijoista (%) | 48,8 | 44,4 | 45,8 | 45,2 | 43,8 |
| Naisten osuus teknologia-asiantuntijoista (%) | 32,0 | 28,4 | 30,8 | 28,4 | 26,7 |
| Naisten osuus muista asiantuntijoista (%) | 62,6 | | | | |
| Naisten osuus sihteeritehtävissä (%) | 97,7 | 97,9 | 98,0 | 97,9 | 97,9 |
| Koulutustasoindeksi naiset (n)/ miehet (m) | 5,7/ 6,9 | 5,7/ 6,9 | | | |
| Keskimääräinen ikä n/m | 43,4/ 45,6 | 43,2/ 44,5 | | | |
| Naisten keskipalkka suhteessa miesten keskipalkkaan samassa vaativuustasossa (%) | 98,4 | 99,4 | 98,9 | 100,5 | 96,6 |
| Tehtävien vaativuustasojen keskiarvo n/m | 16,6/ 19,2 | 16,3/ 19,0 | 16,2/ 18,9 | | |
| Suoritusarvioiden keskiarvo n/m | 3,1/ 2,9 | 3,1/ 3,0 | 3,1/ 3,1 | | |
| "Tasa-arvo riippumatta koulutuksesta, asemasta", Siiri-tutkimus (1-5) | 3,4 | | | | |
| "Tasa-arvo riippumatta iästä, syntyperästä, seksuaalisesta suuntautumisesta", Siiri-tutkimus (1-5) | 4,1 | | | | |
| "Tasa-arvo riippumatta sukupuolesta", Siiri-tutkimus (1-5) | 3,9 | | | | |

Taulukko 2. Tasa-arvoa kuvaavia mittareita vuosina 2002–2006

Vuoden 2006 lopussa naisia oli 53,0 prosenttia henkilöstöstä. Työtehtävät ovat jossain määrin eriytyneen sukupuolten välillä. Naisten osuus johdosta väheni organisaatiouudistuksen myötä 16,7 prosenttiin, mutta osuus keskijohdosta nousi 27,8 prosenttiin. Asiantuntijatehtävissä sukupuolirakenne on kaikkein tasapainoisin. Naisten osuus kaikista asiantuntijatehtävissä toimivista nousi lähelle viittäkymmentä prosenttia. Teknologia-asiantuntijoista naisia on noin kolmannes. Sihteerin ja projektisihteerin tehtävissä toimii lähes pelkästään naisia. Koulutustasoindexin ero naisten ja miesten välillä johtuu sukupuolten sijoittumisesta eri tehtäväryhmiin.

Naisten palkkaus suhteessa miesten palkkaan saman vaativuustason tehtävissä on ollut suhteellisen hyvä vuosina 2002 – 2006 (taulukko 2). Vuonna 2006 suhdeluku laski 98,4 %:iin lähinnä organisaatiouudistukseen liittyvien tehtäväjärjestelyjen vuoksi, mikä näkyy erityisesti vaativuustaso 21:n kohdalla (kuva 6). Koska tällä vaativuustasolla työskentelee vain 10 henkilöä, suhdeluku on altis muutoksille. Määrällisesti eniten henkilöstöä sijoittuu vaativuustasoille 18 – 20 (kuva 24 kappaleessa Palkitseminen), jossa naisten palkka miesten palkasta on varsin hyvä eli 99,5 – 99,7 %. 1.1.2006 toteutetun organisaatiomuutoksen yhteydessä aiemmin miesvaltaisille vaativuustasoille 22 ja 23 sijoittui enemmän myös naisia. Koska palkkapolitiikan mukaan uudessa tehtävässä suoriutuminen arvioidaan aluksi maltillisesti, naisten palkkataso on vielä miesten palkkatason alapuolella.

Palkkausta koskevissa tarkasteluissa on mukana koko henkilöstö lukuun ottamatta ylintä johtoa, johon palkkausjärjestelmää ei sovelleta.



Kuva 6. Naisten keskipalkka miesten keskipalkasta vaativuustasoilla 16 - 23 vuoden 2006 lopussa

Suoriutumisarvioinneissa ei ole suuria eroja naisten ja miesten välillä. Suoriutumisarviointien keskiarvo on pysynyt naisten osalta samana viimeisten kolmen vuoden aikana, kun taas miesten vastaava arvo on lievästi laskenut. Suoriutumisarvioinnin keskiarvoon vaikuttavat rekrytoitujen määrä sekä siirtymiset vaativampiin tehtäviin. Näissä tapauksissa suoriutumisarvio tehdään aluksi maltillisesti. Vaativuustasojen muutoksia sekä suoriutumisarvioiteja vaativuustasoittain on tarkasteltu luvussa Palkitseminen (s. 28 – 29).

Siiri-tutkimuksen mukaan henkilöstö koki tasa-arvon toteutuvan hyvin iästä, syntyperästä ja seksuaalisesta suuntautumisesta riippumatta (arvio 4,1 asteikolla 1-5). Myös sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumiseen oltiin tyytyväisiä (3,9). Alhaisimmat arviot annettiin väittämään, jossa arvioitiin tasa-arvoa riippumatta koulutuksesta ja asemasta (3,4).

3 Esimiestyö ja johtaminen

Strategiaan perustuva, innostava ja osallistumiseen kannustava esimiestyö ja lähijohtaminen

3.1 Esimiesten ja lähijohtajien tehtävät ja vastuut

Johtamistehtävä on kuvattu henkilöstöjohtamisen periaatteissa monelta kannalta. Johtaminen tukee yhteisen käsityksen muodostumista Tekesin tavoitteista ja toimintatavoista sekä edistää strategian toteutumista jokaisen henkilön työssä. Henkilöstö osallistuu strategiatyöhön ja toiminnan kehittämiseen ja näin sitoutuu toimimaan Tekesin tavoitteiden mukaisesti. Esimiehet innostavat ja luovat edellytykset strategian käytäntöön viemiselle ja onnistumiselle toimimalla itse esimerkillisesti, antamalla palautetta ja puuttumalla ongelmiin. Esimiestyön onnistumiselle ja kehittymiselle luodaan hyvät edellytykset.

Organisaatiouudistus toi mukanaan uusia johtamisrooleja ja TOP UP -valmennuksen aikana kuvattiinkin eri johtamisrooleissa toimivien johtamisvastuut.

Johtamistehtävä jaettiin kolmeen osaan; toiminnan johtamiseen, ihmisten johtamiseen ja strategiatyöhön. Johtamistehtävän lisäksi jokaisella esimiehellä ja lähijohtajalla on myös asiantuntijaroolinsa, jolle liikenevä työajan osuus riippuu eri tilanteista ja yksikön koosta. Esimerkiksi uudistuksen jalkauttamisessa tai muissa haasteellisissa muutostilanteissa vaaditaan enemmän johtamistyötä, kun taas seesteisempänä aikana esimiehet ja lähijohtajat voivat panostaa enemmän asiantuntijarooliinsa.

Johtamistyön näkyväksi tekeminen ja tärkeyden korostaminen olivat yhtenä toimintatapauudistuksenkin lopputulemana.

Hyvien esimiespalvelujen mahdollistaminen jokaiselle tekesläiselle oli tavoitteena, minkä vuoksi tavoitellaan kohtuullista johtamisjännettä eli enintään noin 10 alaista esimiestä kohden.

Johtamisvastuiden kuvauksen mukaan toiminnan johtaminen sisältää seuraavat johtamistehtävät:

- Tekesin strategian ja arvojen käytäntöön viemisen varmistus
- toiminnan suunnittelu, ohjaus ja kehittäminen
- tulos- ja kehityskeskustelujen käyminen ja suoriutumisarvioinnin tekeminen
- henkilöresurssien käytöstä ja tehtäväjaosta sopiminen organisaatiomatriisiin eri suunnissa.
- suoritusten ohjaus, arviointi ja raportointi
- työajankäytön seuranta ja kuormituksen tasapainottaminen
- sisäisestä viestinnästä ja tiedonkulusta huolehtiminen (mm. viestit Tekesin ja vastualueen johtoryhmästä)
- Tekesiä sitovien säädösten ja ohjeiden noudattamisen valvonta
- työsuojelusta huolehtiminen

Ihmisten johtamisen tehtävinä ovat:

- huolehtia, että ihmiset ovat sisäistäneet Tekesin arvot, vision ja strategian ja osaavat toteuttaa niitä työssään
- huolehtia osaamisen kehittämisestä ja osaamistarpeiden viestimisestä
- innostaa ja tukea sekä antaa rakentavaa palautetta
- huolehtia työskentelyilmapiiristä ja henkilöstön työhyvinvoinnista
- huolehtia yhteisöllisyyden rakentamisesta hajautetussa organisaatiossa
- puuttua haastaviin henkilöstöasioihin ajoissa

- hoitaa palvelussuhteen ehtoihin liittyvät tehtävät tehokkaasti, oikeusvarmasti, tasapuolisesti ja laadukkaasti.

Strategiatyö sisältää seuraavat tehtävät:

- määrittää johtamansa yksikön tai ryhmän suunta ja tavoitteet Tekesin strategialinjausten mukaisesti
- huolehtia ydinprosessien painopisteiden toteutumisesta
- sitouttaa ja osallistaa ihmiset työskentelemään määritettyjen tavoitteiden toteuttamiseksi
- linkittää ja täydentää organisaatiomatriisin eri suuntien tavoitteet
- vastata osaamisten arvioinnista ja tunnistaa osaamistarpeet
- tunnistaa osaamisen mahdollisuudet, toimialan haasteet ja asiakkaiden tarpeet ja välittää ne Tekesin strategia-työhön

3.2 Johtaminen matriisiorganisaatiossa

Organisaatio- ja toimintatapauudistuksen yhteydessä syntynyt organisaation matriisirakenne edellyttää uudenlaista johtamiskulttuuria ja loi uusia johtamisrooleja. Uudistuksessa määriteltiin esimerkiksi lähijohtajan rooli, joka on johtamistyötä ilman esimiesasemaa. Tällaisessa tehtävässä tyypillisimmin ovat liiketoimintalueiden toimialajohtajat, ydinprosessien omistajat, isompien projektien projektipäälliköt ja joissakin yksiköissä olevien tiimien vetäjät.

Uudistetussa organisaatorakenteessa henkilöstöä johdetaan entistä vahvemmin useasta eri organisaatiosuunnasta. Erityisesti tämä koskee liiketoiminta-alueilla työskenteleviä, jotka tekevät työtään nimettynä yhdelle tai useammalle liiketoiminta-alueelle toimialajohtajien johdolla sekä omassa yksikössään esimiehen ohjauksessa. Moniulotteisimmillaan johtaminen näyttäytyy TE-keskusten teknologian kehittämisosastojen asiantuntijoiden

kohdalla, sillä heidän työtään ohjaavat osastopäälliköiden lisäksi Tekesin toimialajohtajat ja teknologiajohtajat lähijohtajan roolissa.

Moniulotteisuuden vuoksi tarvittiinkin mekanismi, jolla haetaan yhteistä näkemystä kunkin henkilön tavoitteista, tehtävistä, osaamisesta ja suoriutumisesta eri johtamissuunnista. Tulos- ja kehityskeskustelukäytäntöä kehitettiin vuoden lopulla vastaamaan tähän haasteeseen. Esimiehen vastuulla on huolehtia tiedonkeruusta tavoiteasetantaa, osaamisen kehittämistä ja suoriutumisarviointia varten eri lähijohtajilta. Tämä voi tapahtua joko käymällä etukäteiskeskusteluja lähijohtajien kanssa tai toteuttamalla tulos- ja kehityskeskustelu niin, että myös lähijohtaja on läsnä. Erityisesti, jos henkilö on uusi tai tehtävä on olennaisesti muuttunut, tarvitaan tulos- ja kehityskeskusteluissa kaikkien osapuolten näkemystä. Edelleenkin päävas-tuu siitä, että keskustelut käydään ja tulos- ja kehittymistavoitteista sovitaan, on esimiehellä.

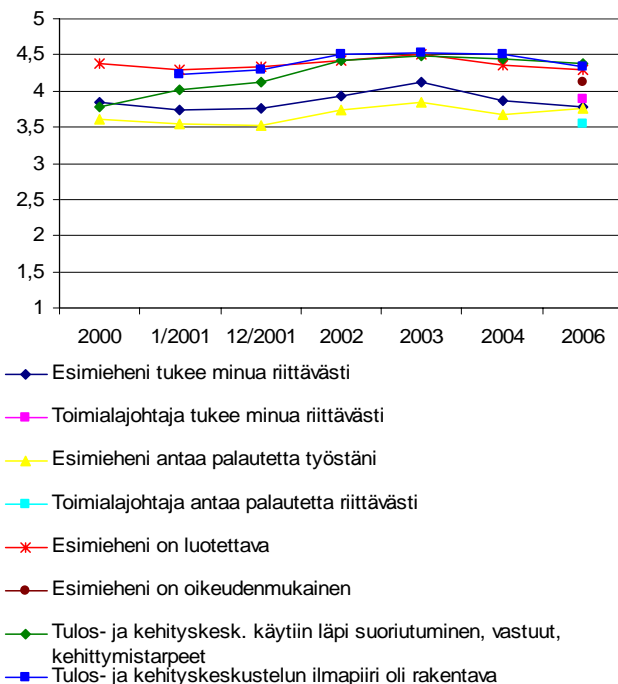
3.3 Onnistuminen esimies- ja johtamistyössä

Esimiestyön tueksi Tekesissä on käytössä useita johtamiseen liittyviä järjestelmiä ja työkaluja. Esimiestyössä ovat apuna mm. tulos- ja kehityskeskustelumenettely, palkkausjärjestelmä, osaamisen hallinnan järjestelmä, kouluttautumisperiaatteet ja Siiri-tutkimus. Myös yksikön toiminnan suunnitteluun ja seurantaan löytyy omat työkalunsa.

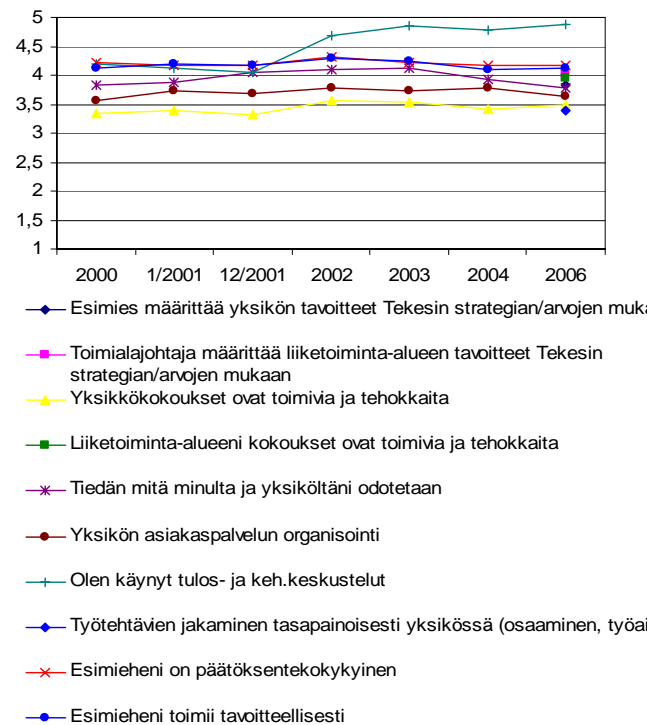
Siiri-tutkimuksessa kartoitetaan onnistumista esimiestyössä ja lähijohtamisessa sekä ihmisten että toiminnan johtamisen osalta. Esimiestyö ja lähijohtaminen ovat Siiri-tutkimuksen mukaan yksi Tekesin vahvuuksista (ks. kuvat 7 ja 8).

Vuoden 2006 Siiri-tutkimukseen lisättiin uuden organisoitumisen myötä lähijohtamista koskevia väittämiä. Myös esimiestyötä koskevia väittämiä päivitettiin. Sekä esimiestyö että lähijohtaminen saivat kokonaisuudessaan henkilöstöltä hyvää palautetta.

Joidenkin väittämien osalta esimiestyön palaute on jonkin verran laskenut vuodesta 2003 lähtien. Toisaalta mm. yksikkökousten toimivuuteen (3,5 asteikolla 1-5), esimiesten palautteen antoon (3,8) oltiin tyytyväisempiä kuin vuonna 2004. Myös tulos- ja kehityskeskustelujen käyminen on edelleen kehittynyt positiiviseen suuntaan (4,9). Kaiken kaikkiaan tulos- ja kehityskeskustelujen palaute oli erittäin hyvällä tasolla. Esimiesten päätöksentekokyky, tavoitteellisuus, luotettavuus ja oikeudenmukaisuus saivat myös henkilöstöltä hyvät arviot. Eniten kehittämistä on työtehtävien tasapainoisessa jakamisessa yksiköissä (3,4).



Kuva 7. Tyytyväisyys esimiesten ja lähijohtajien ihmisten johtamiseen Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2000–2006 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)



Kuva 8. Tyytyväisyys esimiesten ja lähijohtajien toiminnan johtamiseen Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2000–2006 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)

3.4 Esimiestyön kehittäminen

Uuteen organisaatioon valittujen tuoreiden esimiesten tueksi järjestettiin perheydyttävää koulutusta ja esimiestyöhön liittyviä ajankohtaisia aiheita käsiteltiin yhteisesti muun muassa esimiesfoorumeissa.

Tärkeänä johtamisen kehittämisen välineenä on jo usean vuoden ajan ollut työnohjaus. Työnohjauksen tavoitteena on tukea esimiehiä kehitys- ja uudistusprosessissa, vahvistaa esimiesten keskinäistä sparrausta ja luoda yhtenevää johtamiskulttuuria sekä integroida organisaation arvot ja johtamislinjaukset osaksi johtamistyötä. Työnohjaus tarjoaa myös tukea työssä jaksamiseen ja itsensä johtamiseen. Vuonna 2006 työnohjausta hyödynnettiin lähinnä yksilöohjauksessa.

Esimiehet osallistuivat myös ulkopuolisten koulutusorganisaatioiden järjestämiin johtamiskoulutuksiin. Ensiarvoisen tärkeänä esimiestyön kehittämisen työkalu-

na toimi myös Siiri-barometri, josta esimiehet saivat henkilökohtaisen palautteen onnistumisestaan esimiestyössä.

4 Rakenteet ja johtamisjärjestelmät

Avointa vuorovaikutusta edistävät, joustavat ja tehokasta työskentelyä tukevat organisaation rakenteet ja johtamisjärjestelmät.

4.1 Rakenteiden ja johtamisjärjestelmien tavoitteet

Rakenteiden ja johtamisjärjestelmien tavoitteena on, että toiminnan organisointi tukee joustavaa, tehokasta ja laadukasta toimintaa. Organisaatorakenne edistää monipuolista ja laaja-alaista yhteistyötä sekä tiedon jakamista ja organisaation oppimista. Vastuut ja valtuudet määritellään selkeästi prosesseille, vastuualueille, yksiköille, ryhmille ja henkilöille. Johtamisjärjestelmät muodostavat synergisen kokonaisuuden, joka auttaa johtoa ja henkilöstöä strategiatyössä, innovoinnissa sekä sovittujen prosessien ja toimintojen tehokkaassa ja korkealaatuisessa toteutuksessa. Johtamisjärjestelmät suunnitellaan siten, että ne auttavat henkilöstöä toimimaan Tekesin virallisten prosessimäärittelyjen mukaisesti, mutta pystyvät myös kohtuullisessa ajassa sopeutumaan prosessien muutoksiin.

4.2 Johtamisjärjestelmät

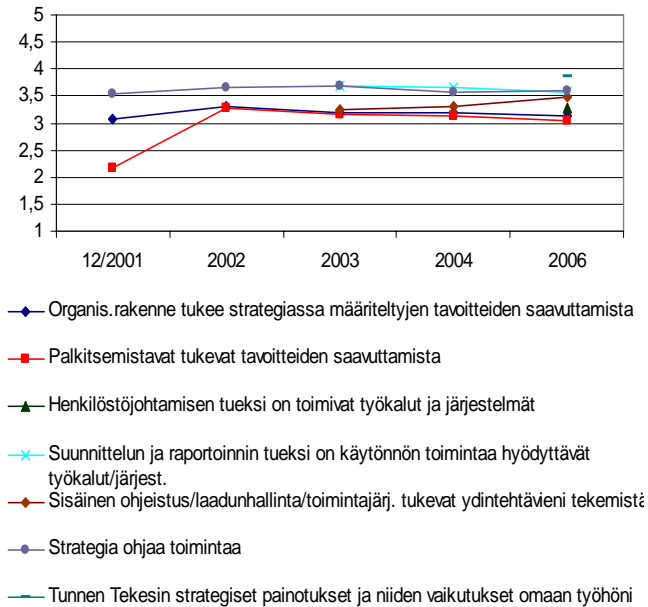
Tekes jäsentää toimintansa ja toiminnallisen tuloksellisuutensa prosessikartan ja sitä täsmentävän toimenpidejaon mukaisesti. Tekesin prosessikartan peruselementtejä ovat ydinprosessit, ohjaustoiminnot ja sisäiset palvelutoiminnot. Ydinprosessit ovat tärkeimmät asiakkaille ja yhteiskunnalle lisäarvoa tuottavat toimintokokonaisuudet, joiden toteuttamista ja tuloksellisuutta muut toiminnot tukevat. Toimenpiteet ovat ydinprosessien sekä ohjaustoimintojen ja sisäisten palvelutoimintojen osakokonaisuuksia – käytännön

työkokonaisuuksia, jotka linkittävät joka-päiväisen tekemisen ydinprosessien toiminnaksi ja niiden toiminta-edellytysten ylläpitämiseksi. Toimenpiteille määritellään Tekesin strategiassa painotukset ja yleisluonteiset tavoitteet, jotka tarkennetaan täsmällisiksi tunnuslukutavoitteiksi kullekin toimintavuodelle erikseen vuosittaisen toiminnan ja talouden suunnittelun yhteydessä.

Tekesin johtamisjärjestelmät sekä niiden tietojärjestelmät tukevat ydinprosessien sekä ohjaus- ja sisäisten palvelutoimintojen tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Tavoitteena on, että käytössä on erilaisia tarkoituksenmukaisia järjestelmiä, mm.:

- suunnittelu- ja seurantajärjestelmä
- riskienhallintajärjestelmä
- osaamisenhallinnan järjestelmä
- tietämyksenhallinnan järjestelmä
- kehittämisen kokonaisuuden hallintajärjestelmä
- hyvä tietohallintotapa (IT-Governance) -kokonaisuus
- laadunhallintajärjestelmä
- palkitsemisjärjestelmä

Siiri-tutkimuksessa kysytään henkilöstön palautetta sekä organisaatorakenteesta että johtamisjärjestelmistä ja niitä tukevista järjestelmistä (kuva 9). Palautteiden mukaan strategia ohjaa toimintaa hyvin (3,6 asteikolla 1 – 5) ja henkilöstö myös tuntee strategisten painotusten vaikutukset omaan työhönsä (3,8). Lisäksi henkilöstö kokee, että suunnittelun ja raportoinnin tueksi ovat toimintaa hyödyntävät työkalut ja järjestelmät. Järjestelmät (3,6). Sisäisestä ohjeistuksesta, laadunhallinnasta ja toimintajärjestelmästä annettu palaute on noussut vuodesta 2003 lähtien ja oli vuonna 2006 hyvällä tasolla (3,5). Kriittisimmän palautteen henkilöstö antoi palkitsemistavoille (3,1).



Kuva 9. Tyytyväisyys johtamisjärjestelmiin Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2001–2006 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)



Kuva 10. Tekesin organisaatiokaavio 1.1.2006

Organisaatio on moniulotteinen matriisi, jonka ytimen muodostavat kolme ydinprosessia ja niiden tavoitteita toteuttavat neljä vastuualuetta, jotka jakautuvat liiketoiminta-alueisiin ja osaamis- ja palveluyksiköihin. Tekesin henkilöstö kuuluu hallinnollisesti strategiseen johtoon, strategisen johdon tukiyksikköön tai vastuualueeseen.

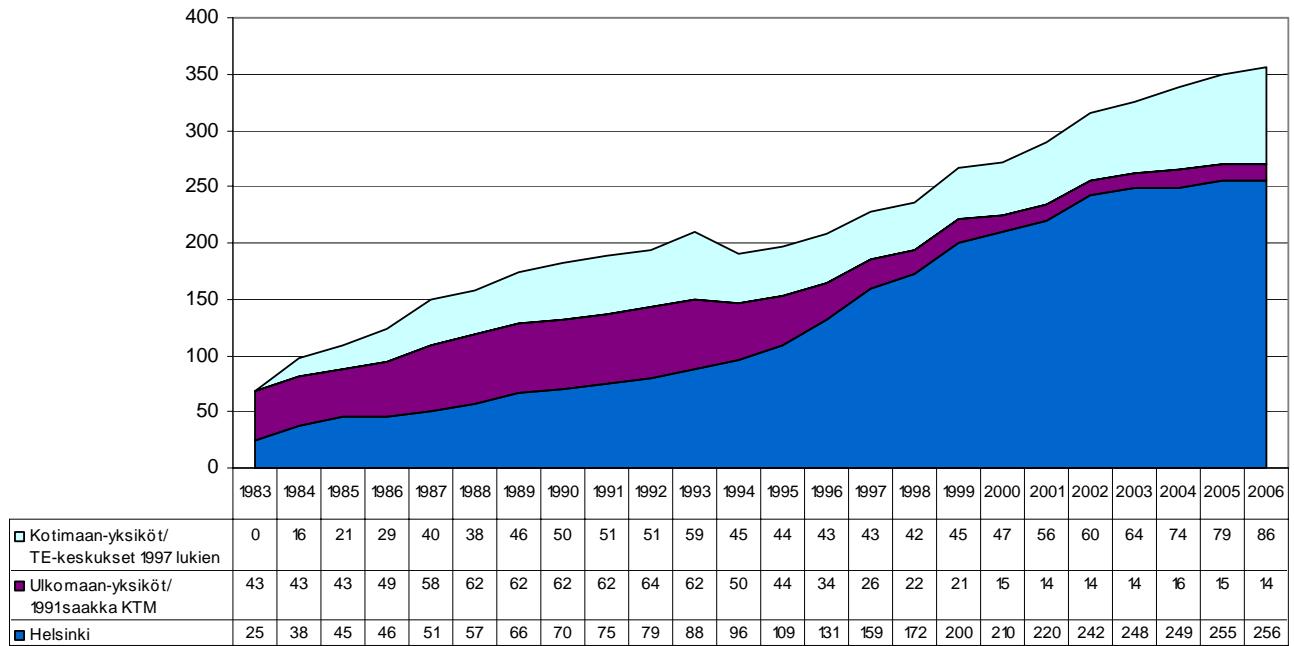
4.3 Tekes ja lähiverkostot

Perusteellisen toimintatapa- ja organisaatiouudistuksen tavoitteena oli Tekesin vaikuttavuuden ja asiakaspalvelun parantaminen sekä organisaatiodynamiikan lisääminen. Valittu kolmidimensionalinen matriisi on haastava organisaatiomalli, jonka tarkoituksena on estää lokeroituminen ja johtaa organisaatorajat ylittävään yhteistyöhön (ks. kuva 10). Monipuolista ihmistenvälistä vuorovaikutusta edellyttävä organisaatorakenne lisää tiedonvaihtoa, jota tietotekniset järjestelmät tukevat ja täydentävät.

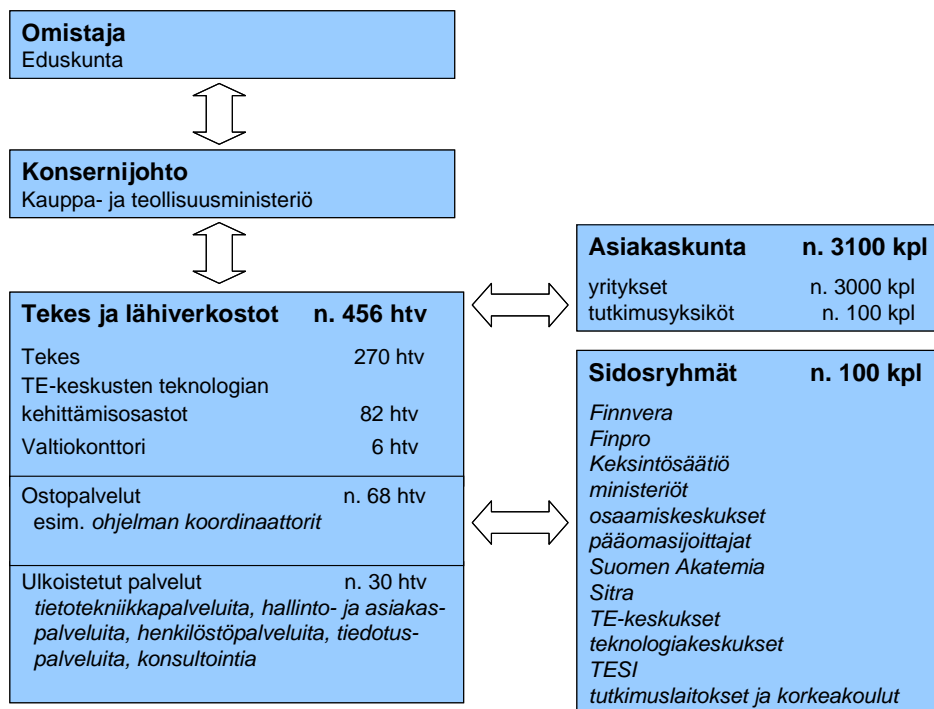
Tekesin henkilöstömäärä pysyi samana kuin edellisenä vuonna ja oli vuoden 2006 lopussa 270 henkilöä, joista 14 työskentelee ulkomaan yksiköissä. TE-keskusten teknologian kehittämisosastoilla työskentelee Tekesin tehtävissä lisäksi 86 henkilöä (ks. kuva 11).

Kaikkiaan Tekesin lähiverkostoissa TE-keskusten teknologian kehittämisosastoilla, Valtiokonttorissa, ostopalveluissa ja ulkoistetuissa palveluissa tehtiin Tekes-työtä noin 186 henkilötyövuoden verran

(ks. kuva 12). Sidosryhmiin kuului noin sata organisaatiota ja asiakaskuntaan runsaat 3000 organisaatiota sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta.



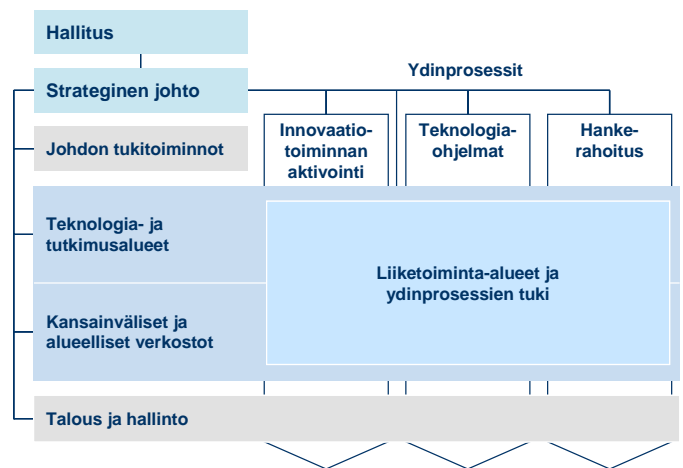
Kuva 11. Tekesin tehtävissä työskentelevä henkilöstö (lkm) 1983 – 2006



Kuva 12. Tekes ja lähiverkostot 2006

Tekesin vastuualueista suurin oli teknologia ja tutkimus -vastuualue, jossa työskenteli yli kolmannes Tekesin henkilöstöstä. Seuraavaksi suurimmat vastuualueet olivat liiketoiminta-alueet ja ydinprosessien tuki (n. 22 %), talous ja hallinto (n. 16 %) sekä kansainväliset verkostot (n. 13 %). Strategiseen johtoon ja johdon tukitoiminnot kuuluu noin 12 % henkilöstöstä. Kunkin esimiehen alaisuudessa työskenteli keskimäärin 6,3 henkilöä.

Vuoden 2007 alussa kansainväliset ja alueelliset verkostot yhdistettiin uudeksi vastuualueeksi. Tekesin organisaatiorakenne 1.1.2007 on kuvassa 13.



Kuva 13. Tekesin organisaatio 1.1.2007

5 Osaaminen ja henkilöstörakenne

Päämäärien saavuttamiseksi sekä toiminnan jatkuvuuden ja uudistumiskyvyn turvaamiseksi tarvittava osaaminen ja henkilöstörakenne.

5.1 Osaamisen hallinnan järjestelmä

Osaamisnäkökulman päämäärän mukaan Tekes arvostaa henkilöstönsä oppimista ja kehittymistä ja luo sille hyvät edellytykset turvatakseen vaikuttavuutensa ja uudistumiskyvynsä. Jokainen vastaa omalta osaltaan itsensä ja osaamisensa jatkuvasta kehittämisestä. Organisaation ja henkilöstön osaamista arvioidaan ja kehitetään suunnitelmallisesti suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Henkilöresursseja suunnitellaan pitkäjänteisesti siten, että ne ovat määrältään ja laadultaan tasapainossa tavoitteiden kanssa. Henkilöstöön liittyvien riskien hallinnasta huolehditaan hyvin.

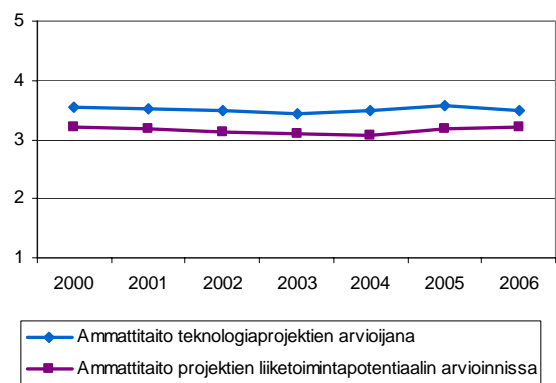
Tekesin strategiset osaamistarpeet kartoitetaan osaamisen hallinnan järjestelmän avulla, jossa määritellään strategioiden mukaiset osaamisalueet, asetetaan niille tavoitetasot sekä arvioidaan osaamisen nykytilaa Tekes-, yksikkö- ja yksilötasolla.

Tekesin yhteisiin osaamisen kehittämistarpeisiin vastataan rekrytoimalla tarvittavaa osaamista, kehittämällä nykyisen henkilöstön osaamista tai hankkimalla osaamista ostopalveluna tai kehittämällä yhteistyötä kumppaneiden kanssa. Organisaatiotason osaamisen kehittäminen pitää sisällään myös toimintatapojen, prosessien ja järjestelmien kehittämisen.

Vuonna 2006 aloitettiin osaamisalueiden uudistaminen vastaamaan uutta toiminta-ajatusta ja Tekesin strategiaa. Uudistus- ja määrittelytyö jatkuu vuonna 2007 ja se

liitetään myös osaksi Tekesin strategia-prosessia. Uudistustyön vuoksi myöskään analyysiä osaamisalueiden nykytilasta ei tehty.

Ulkoisessa asiakastytyväisyystutkimuksessa kysytään arviota tekesläisten ammattitaidosta teknologiaprojektien arvioijana sekä liiketoimintapotentiaalin arvioinnissa. Asiakkaiden antama arvio ammattitaidosta teknologiaprojektien ja liiketoimintapotentiaalin arvioijana on ollut hyvin tasaista. Arvio liiketoimintapotentiaalin arviointikyvystä on ollut nouseva vuodesta 2004 lähtien. Teknologiaprojektien arviointikyky on asiakkaiden mielestä pysynyt lähes ennallaan vuosien varrella (kuva 14).



Kuva 14. Ulkoisen asiakastutkimuksen arviot tekesläisten ammattitaitoa kuvaavissa kysymyksissä vuosilta 2000–2006

5.2 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisellä edistetään henkilöstön tiedollisia, taidollisia ja asenteellisia valmiuksia, jotta se pystyy suoriutumaan nykyisistä ja kehityksen myötä muuttuvista tehtävistään entistä paremmin.

Tekesin oppimiskäsitys on määritelty jo aiempina vuosina ja se vaikuttaa mm. siihen, minkälaisia koulutuksia järjestetään (ks. kuva 15). Oppimiskäsityksen mukaan työssä oppiminen on pääasiallisin ja vaikuttavin osaamisen kehittämisen muoto.

Tekesin oppimiskäsityksen mukaan oppija on aktiivinen toimija, joka valikoi tietoa, rakentaa kuvaa ilmiöistä ja tulkitsee tietoa aikaisemmin oppimansa ja kokemansa kautta. Oppiminen on jatkuvaa ongelmanratkaisua ja aktiivista ajattelua, jossa itseohjautuvuus ja oppijan vastuu omasta oppimisprosessistaan korostuvat. Oppiminen on tavoitteellista toimintaa, minkä tarkoituksena on opitun välitön siirtäminen työhön.

Toisaalta prosessi- ja tiimiorganisaatiossa on yksilön oppimisvastuun lisäksi tarpeen sisällyttää yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta. Vuorovaikutus, uuden tiedon rakentaminen ryhmässä, oman ajattelun tiedostaminen ja avaaminen muiden käyttöön ovat tärkeitä. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja jaettuun ongelmanratkaisuun ovat kriittisiä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kuva 15. Tekesin oppimiskäsitys

Oppimiskäsityksen lisäksi Tekesissä on määritelty kouluttautumisperiaatteet, joiden mukaan Tekes kannustaa henkilöstöään täydentämään osaamistaan. Tekesissä on asetettu tavoitteeksi, että tekesläisten koulutusaktiivisuus on 10 päivän verran henkilötyövuotta kohden.

Vuonna 2006 henkilöstön kehittämissuunnitelman mukaisia koulutustapahtumia toteutettiin maltillisesti johtuen mittavasta TOP UP –valmennuksesta. Toteutuneita koulutustapahtumia oli siitä huolimatta reilu 30, joista suurin osa oli kestoltaan kuitenkin lyhyehköjä. Järjestetyistä koulutuksista kerätään jatkuvasti palautetta, jota hyödynnetään koulutuksien kehittämisessä. Koulutuksista annettujen yleisarvosanojen keskiarvo nousi hieman edellisiin vuosiin verrattuna ja oli edelleen

erittäin hyvällä tasolla (4,2 asteikolla yhdestä viiteen).

Vuonna 2006 toteutuivat ensimmäiset henkilövaihdot Tekesin ja Suomen Akatemian välillä. Henkilövaihtoon haki kaksi tekesläistä, joista toinen osallistui vaihtoon vuonna 2006 ja toisen osalta vaihto toteutuu keväällä 2007. Suomen Akatemiasta Tekesiin haki vaihtoon neljä henkilöä. Heistä kaksi osallistui vaihtoon ja kahden muun osalta vaihto peruuntui työtehtävissä tapahtuneiden muutosten vuoksi.

Henkilövaihdon tavoitteena on osaamisen, toiminnan kehittämisen sekä organisaatioiden välisen yhteistyön vahvistaminen. Vaihtojen toteutuksesta saatu palautte oli pääsääntöisesti myönteistä ja kullekin henkilövaihdolle asetetut tavoitteet toteutuivat suhteellisen hyvin.

Vaihdosta kerättyjen palautteiden mukaan keskeisimmät kehittämiskohteet koskivat henkilövaihdon kestoa ja ajan-kohtaa sekä asetettuja tavoitteita ja vaihtojakson työtehtäviä. Alle kahden kuukauden mittaisia vaihtojaksoja pidettiin liian lyhyinä, joten jatkossa vaihtoon osallistujille suositellaankin pääsääntöisesti 2 – 3 kuukauden vaihtoja. Vaihdon onnistumisen takaamiseksi, on tärkeää varmistaa, että vaihtoon lähtijän ja vastaanottavan organisaation odotukset kohtaavat. Myös vaihdon tavoitteiden ja työtehtävien realistinen suhteuttaminen vaihdon keston on olennaista

Vaihdon parhaana antina pidettiin toisen organisaation ihmisiin ja toimintatapoihin tutustumista sekä vaihdossa syntyvää verkostoa. Kun toisen organisaation ymmärrys syvenee, niin yhteistyö paranee.

Vuonna 2006 aloitettiin henkilövaihtokeskustelut myös Finnveran kanssa ja ensimmäiset vaihdot Tekesin ja Finnveran kesken toteutetaan vuonna 2007.

Koulutusaktiivisuus oli 10,1 pv/htv, kun mukaan luetaan organisaatiouudistuksen tueksi toteutettu TOP UP –valmennus. Siihen osallistuivat kaikki tekesläiset, mutta eri tehtävissä toimivien valmennusmäärä vaihteli. Matriisin monimutkaisemmassa osassa työskentelevät ja esimiehet osallistuivat useampaan valmennuspäivään, kun taas pienempien muutosten kohteena olevat organisaation osat valmentautuivat vähemmän. Jos muutosprosessin tukena ollut valmennusohjelmaa ei lasketa mukaan koulutusaktiivisuuteen, se oli 6,8 pv/htv.

Vuonna 2006 Tekesin koulutuskustannukset, mukaan lukien koulutusajan palkat ja matkat olivat 3.893 euroa henkilötyövuotta kohti, kun se valtiolla oli 1.275 euroa vuonna 2005. Koulutuskustannukset ilman palkkakustannuksia olivat Tekesissä 1.333 euroa/htv. Nämä kustannukset laskivat edellisiin vuosiin verrattuna, mikä johtuu yhtäältä siitä, että TOP UP –valmennuksesta johtuen muissa maksullisissa koulutuksissa käytiin vähemmän ja toisaalta valmennusohjelman kustannukset olivat erillisen projektin kustannuksina.

5.3 Rekrytointi ja työnantajamielikuva

Vuoden 2006 alussa voimaan tulleen uuden organisoitumisen myötä henkilöstöstä siirtyi uusiin tehtäviin noin 12 % henkilöstöstä. Organisaatiouudistus tarjosi mahdollisuuden tavanomaista isommalle joukolle erilaisiin urapolkuihin. Asiantuntijoilla on mahdollisuus hakea myös ulkomaanyksiköissä avautuviin määräaikaisiin tehtäviin, joihin rekrytoidaan pääasiassa Tekesin omia asiantuntijoita. Tätä valintaprosessia uudistettiin vuoden 2006 aikana entistä läpinäkyvämmäksi ja paremmin Tekesin rekrytointiprosessia vastaavaksi.

Tekes osallistui vuoden lopussa työnantajamielikuvatutkimukseen, jossa vastaajaryhminä olivat opintojen loppuvaiheessa

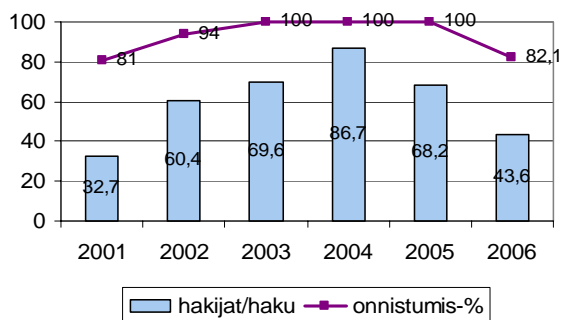
olevat korkeakouluopiskelijat ja jo työelämässä olevat eri alojen vähintään toimihenkilötasoiset ammattilaiset. Tekesin tunnettuus ja houkuttelevuus työnantajana olivat kohtalaisen hyvällä tasolla, ja hyvin samansuuntainen sekä opiskelijoiden että jo työelämässä olevien mielissä. Tekesin tunti jossain määrin tai hyvin 54 % opiskelijavastaajista ja 55 % työelämässä toimivista. Lähinnä nimeltä Tekesin tunti opiskelijoista 38 % ja työelämässä toimivista 41 %. Tekesin houkuttelevuus työnantajana sai molemmissa vastaajaryhmissä arvion 7,7 asteikolla 4 – 10. Tutkimuksen kaikkien organisaatioiden keskiarvo työnantajan houkuttelevuudessa oli opiskelijoiden joukossa 7,4 ja työelämässä toimivien joukossa 7,5.

Tutkimuksessa kartoitettiin vastaajien mielikuvia organisaatioiden ominaisuuksista liittyen palkanmaksukykyyn ja työsuhte-etuihin, tuotekehitykseen, maineeseen urakehityksen, tehtäväkierron ja koulutuksen suhteen, työilmapiiriin, työsuhteen turvallisuuteen, tuotteiden ja palveluiden korkealaatuisuuteen sekä organisaation menestymiseen. Tekesin osalta vahvuuksiksi nousivat tuotteiden ja palveluiden korkealaatuisuus, tuotekehitys ja työsuhteen turvallisuus. Kohtalaisen arviota sai maine urakehityksen, tehtäväkierron ja koulutuksen suhteen. Edelliset ominaisuudet olivat vahvoja myös monissa muissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa ja valituissa verrokkiorganisaatioissa. Haasteiksi työnantajamielikuvassa nousivat palkanmaksukyky ja työsuhte-edut, työilmapiiri ja yrityksen menestyminen.

Tekesin työilmapiiri on sisäisten tutkimusten valossa huomattavasti parempi kuin mikä mielikuva talon ulkopuolella on. Tätä tunnelmaa on pyritty tuomaan esiin myös www-sivujen työnantajaesittelyssä, josta esimerkiksi monet rekrytointihaastattelussa olleet ovat kiittäneet. Hyvän työilmapiirin esille tuomista kannattaa vahvistaa myös muissa mahdollisissa tilanteissa,

koska henkilökunnan hyvä kohtelu, inhimilliset tekijät sekä työnantajan maine vaikuttavat tutkimuksen mukaan vahvasti työpaikan valintaan.

Työmarkkinoiden kuumentuminen näkyi hakemusmäärässä avoimilla paikoilla kohtaan. Vuonna 2006 saatiin 43,6 hakemusta hakua kohti, mikä on huomattavasti vähäisempi määrä kuin parina edellisenä vuonna (ks. kuva 16). Hakijamäärät vaihtelivat avoimien paikkojen välillä paljon. Vähimmillään hakemuksia tuli 14 ja enimmillään 121 avointa paikkaa kohtaan. Erityisen haasteellista oli löytää talousalan ja joidenkin teknologia-alojen ammattilaisia. Rekrytointien onnistumisprosentti kuvaa sitä suhteellista määrää, kuinka monessa haussa paikka saatiin täytettyä ko. hakukerralla. Vuonna 2006 jouduttiin toistamaan joitakin hakuja, koska haluttua osaamista ei pystytty rekrytoimaan ensimmäisellä hakukerralla.



Kuva 16. Keskimääräinen hakijamäärä hakua kohden sekä rekrytointien onnistumisprosentti vuosina 2001–2006

Hakijoiden esittämät palkkatoiveet hajoavat paljon. Vuonna 2006 pystyttiin kuitenkin palkkaamaan uudet henkilöt melko hyvin palkkapolitiikan linjausten mukaisilla alkupalkoilla, eikä markkinalisää tarvinnut kovin paljon maksaa. Joissakin tehtävissä oli kuitenkin haasteellista toteuttaa haluttu osaamisen rekrytointi sillä palkalla, jota Tekes pystyi tarjoamaan. Myös tämä vaikutti osaltaan rekrytointien onnistumisprosenttiin.

Tekesin rooli TE-keskusten teknologian kehittämissosastojen henkilöstön rekrytoinneissa on merkittävä. Erityisesti perustettujen teknologian kehittämissosastojen 14 osastopäällikön rekrytointi alkuvuonna näkyi alueverkostojen henkilöstön tehtävissä.

5.4 Perehdyttäminen Tekesiin

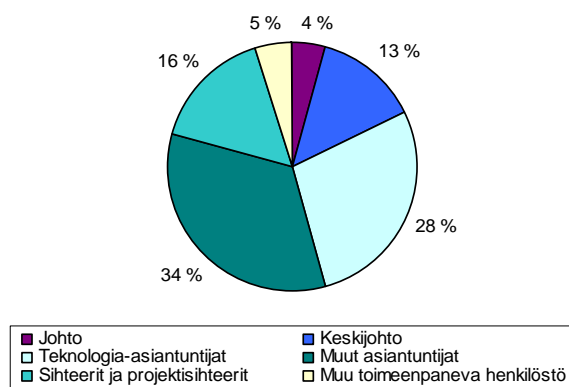
Uusien tekesläisten perehdyttämistä terävoitettiin ja erityisesti tulokkaille laadittaviin perehdyttämissuunnitelmiin kiinnitettiin huomiota. Uudet henkilöt perehdytettiin henkilökohtaisten perehdyttämissuunnitelmien mukaisesti Tekesin ja oman yksikön toimintaan, toimintaperiaatteisiin ja ohjeisiin sekä omiin työtehtäviin. Työhön perehtyminen on lähimmän esimiehen, kummikollegan ja tulokkaan itsensä vastuulla. Organisaatioon perehtymistä edistää myös monimuotoinen Opinpolku Tekesiin -koulutus. Koulutusta muokattiin ja kehitettiin vastaamaan paremmin uuden organisaation tarpeita.

Kerätyn palautteen mukaan perehdyttäminen kokonaisuudessaan toimii Tekesissä hyvin (3,9 asteikolla 1-5). Kummikollegan ja esimiehen rooli perehdyttämisessä on tärkeä ja heiltä toivottiin vielä nykyistä suurempaa panostusta perehdyttämiseen. Haastetta on myös Teknologian kehittämissosastoilla työskentelevien perehdyttämisessä. Opinpolkuperehdyttämiskoulutus sai uusilta tekesläisiltä jälleen hyvää palautetta.

5.5 Henkilöstörakenne

Seuraavat henkilöstörakennetta koskevat osiot kuvaavat Tekesiin palvelussuhteessa olevaa Helsingissä ja ulkomaanyksiköissä työskentelevää henkilöstöä. Niissä ei ole mukana TE-keskuksissa Tekesin tehtävissä työskentelevää henkilöstöä, koska ko. henkilöstö on palvelussuhteessa TE-keskukseen.

Henkilöstön jakautuminen henkilöstöryhmittäin on esitetty kuvassa 17. Henkilöstöstä suurin osa, 62 %, työskenteli asiantuntijatehtävissä. Keskijohdossa työskenteli 13 % henkilöstöstä. Keskijohdon määrä lisääntyi organisaatiouudistuksen myötä, kun lukuun lasketaan myös liiketoiminta-alueiden toimialajohtajat (8 henkilöä), jotka eivät ole esimiesasemassa. Asiantuntijatehtävissä toimivista 45 % oli teknologia-asiantuntijoita ja 55 % muita asiantuntijoita.

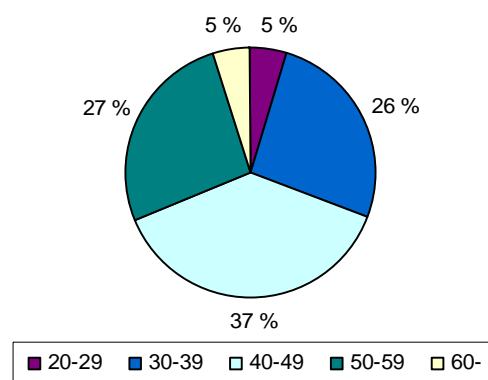


Kuva 17. Eri henkilöstöryhmien osuus henkilöstöstä 2006

Hanketyötä tekevien teknologia-asiantuntijoiden, osastopäälliköiden ja teknologiajohtajien määrä Tekesissä ja TE-keskusten teknologian kehittämissosastoilla oli 160. Vuoden 2006 lopussa hanketyötä tekevästä 45 % työskenteli TE-keskusten teknologian kehittämissosastoilla.

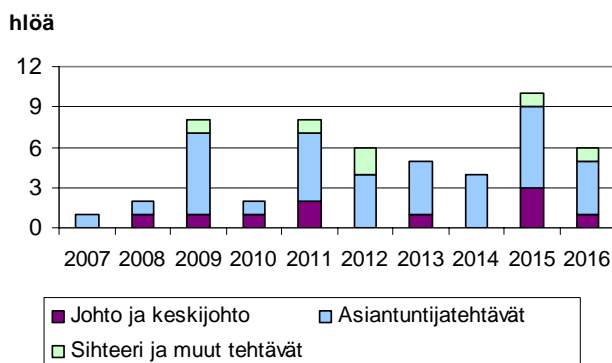
5.6 Ikärakenne ja eläköityminen

Henkilöstön keski-ikä on noussut viimeisen viiden vuoden aikana ja oli vuoden 2006 lopussa 44,4 vuotta. Ns. seniori-ikäisten eli yli 45-vuotiaiden osuus henkilöstöstä oli vuoden 2006 lopussa 44 %, kun se vielä vuonna 1997 oli 30 prosenttia henkilöstöstä. Valtiolla keski-ikä oli 43,1 vuonna 2005 ja seniori-ikäisten osuus 47,5 %. Eri ikäryhmien osuus henkilöstöstä on kuvassa 18.



Kuva 18. Eri ikäryhmien osuus henkilöstöstä 31.12.2006

Eläkkeelle on siirtymässä lähimmän kymmenen vuoden aikana yhteensä 52 työntekijää, kun laskennalliseksi eläkkeelle jäämisiäksi on arvioitu 64 vuotta. Tämä on 19 prosenttia henkilöstöstä. Eläkkeelle kyseisenä ajanjaksona jäävistä 19 % kuuluu johtoon tai keskijohdossa, 69 % on asiantuntijoita ja 12 % sihteereitä tai muuta toimeenpanevaa henkilöstöä (kuva 19).

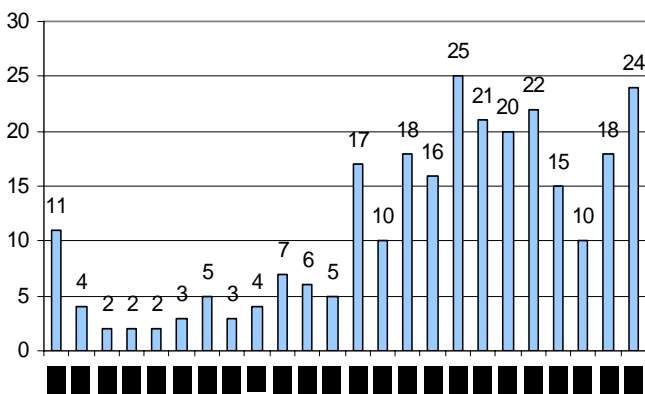


Kuva 19. Ennuste eläkkeelle jäävien lukumäärästä vuosina 2007 – 2016

5.7 Palvelussuhteen laatu, kesto ja vaihtuvuus

Henkilöstöstä 51 % oli työsopimussuhteisia ja 49 % virkasuhteisia. Työsopimussuhde oli pääasiallinen palvelussuhteen muoto teknologia-asiantuntijoilla. Muu henkilöstö oli pääosin virkasuhteessa. Henkilöstöstä 91 prosentilla oli vakinainen palvelussuhde ja 9 prosenttia oli määräaikaisessa palvelussuhteessa. Vakinaiseksi on laskettu myös ne, jotka työskentelivät vuoden 2006 lopussa määräaikaisessa tehtävässä, mutta joilla on vakinainen taustavirka tai -tehtävä Tekesissä. Määräaikaista palvelussuhdetta käytetään vain perustelluissa tapauksissa, kun kyseessä on sijaisuus, määräaikainen projekti tai harjoittelu. Koko valtionhallinnossa määräaikaisessa palvelussuhteessa oli 18 % henkilöstöstä vuonna 2005.

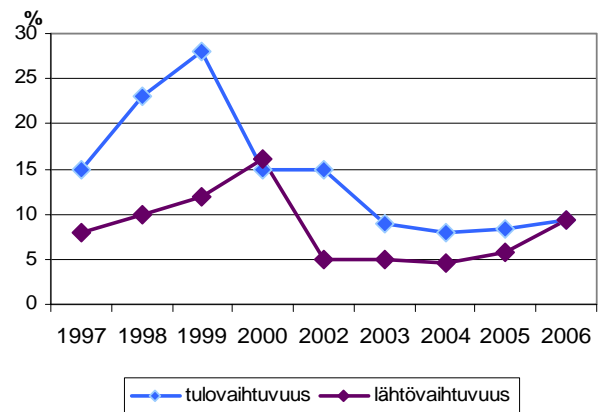
Henkilöstön keskimääräinen palvelusaika omassa organisaatiossa (tekes-ikä) oli vuoden 2006 lopussa 8,1 vuotta. Koko valtionhallinnossa keskimääräinen palvelusaika omassa organisaatiossa oli 11,1 vuotta vuonna 2005. Tekesin pienempi luku johtuu osaltaan viraston nuoresta iästä (Tekes perustettiin vuonna 1983) ja osaltaan siitä, että henkilöstön määrä on kasvanut erityisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana (kuva 20).



Kuva 20. Henkilöstö tulovuosittain 1983 – 2006

Alle viisi vuotta Tekesin palveluksessa oloa oli kertynyt 33 prosentille henkilöstöstä ja yli kymmenen vuotta oli karttunut 26 prosentille henkilöstöä. Vuonna 2006 lähtövaihtuvuus oli korkeampi kuin edellisinä vuosina, joten myös uusia rekrytointitehtäviä tehtiin melko paljon, yhteensä 24. Lähtövaihtuvuus¹⁾ nousi 9,3 prosenttiin vuonna 2006 (kuva 21). Osin vaihtuvuuden kasvuun on voinut vaikuttaa organisaatiouudistus, osin myös työmarkkinoiden yleinen imu. Myös ministeriön palvelukeskuspäätöksen viipyminen aiheutti erityisesti taloushallinnon henkilöstössä huolta, joka näkyi tavallista korkeampana vaihtuvuutena ko. yksikössä. Tekesistä eronneista 72 % toimi asiantuntijatehtävissä. Valtiolla lähtövaihtuvuus oli keskimäärin 4,0 % vuonna 2005.

Vuonna 2006 myös tulovaihtuvuus oli 9,3 %. Tulovaihtuvuus²⁾ oli tavanomaista korkeampi vuosina 1999 ja 2000 johtuen organisaation toiminnan laajentumisesta. Henkilöstön pysyvyysprosentti³⁾ vuonna 2006 oli 90,9 %.



Kuva 21. Lähtö- ja tulovaihtuvuus 1997 – 2006

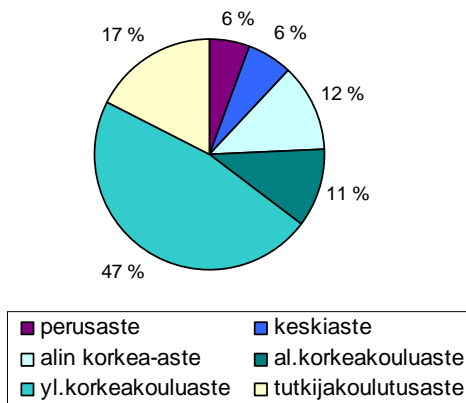
¹ toisen työnantajan palvelukseen siirtyneiden osuus edellisen vuoden lopun henkilöstömäärästä

² palvelukseen otettujen uusien henkilöiden osuus edellisen vuoden lopun henkilöstöstä

³ koko vuoden palveluksessa olleen vakinaisen henkilöstön osuus edellisen vuoden lopussa palveluksessa olleesta vakinaisesta henkilöstöstä

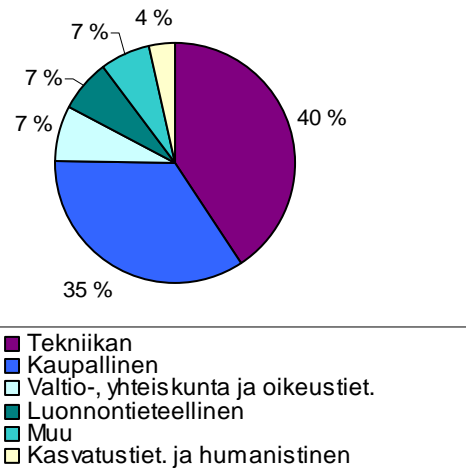
5.8 Koulutusrakenne

Tekes on tyypillinen asiantuntijaorganisaatio, jossa henkilöstö on korkeasti koulutettua. Vähintään alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus henkilöstöstä oli 75,9 % vuonna 2006. Akateeminen jatkotutkinto (lisensiaatti tai tohtori) oli 17,4 prosentilla henkilöstöstä (kuva 22). Koulutustasoindeksi²⁾ vuonna 2006 oli 6,3 (naisilla 5,7 ja miehillä 6,9).



Kuva 22. Henkilöstön koulutusasteen mukaan 31.12.2006

Yleisin tutkinto oli tekniikan alan (40 %) tai kaupallinen (35 %) tutkinto (kuva 23). Osuus on laskettu kaikista tutkinnon suorittaneista keskiasteen tutkinnoista alkaen. Valtionhallintoon ja muuhun työvoimaan verrattuna Tekesin koulutustaso on korkea. Valtiolla koulutustasoindeksi oli 5,2 vuonna 2005 (naisilla 5,2 ja miehillä 5,3).



Kuva 23. Henkilöstö koulutusalan mukaan kaikista tutkinnon suorittaneista 31.12.2006

¹ Koulutustasoindeksin asteikko on 1-8, jossa 1 vastaa perusastetta ja 8 tutkijakoulutusta. Koulutustasoindeksi on eri tutkintotasojen keskiarvo.

6 Palkitseminen

Haasteelliseen työhön, hyviin kehittymismahdollisuuksiin ja oikeudenmukaiseen palkkausjärjestelmään perustuva kannustava palkitseminen.

6.1 Palkkausjärjestelmä osana palkitsemista

Palkitsemisen kokonaisuus Tekesissä koostuu sekä aineellisista että aineettomista palkkioista. Tekes innostaa henkilöstöään tarjoamalla monipuolisia ja haasteellisia työtehtäviä sekä takaamalla riittävän vastuun ja vapauden parhaiden toimintatapojen valinnassa. Myös hyvät kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet, avoin ja toisia auttava ilmapiiri edesauttavat henkilöstön motivoitumista. Kilpailukykyiset palkitsemistavat tukevat Tekesin toiminnan tuloksellisuutta ja johtamista sekä kannustavat henkilöstöä tavoittelemaan yhä parempia tuloksia ja kehittämään osaamistaan. Henkilöstö voi olla ylpeä saavutuksistaan ja Tekesistä organisaationa.

Palkitsemista ovat palkkauksen lisäksi mm. hyvät kouluttautumismahdollisuudet, kattava työterveyshuolto, monipuoliset liikunta- ja virkistyspalvelut sekä panokset työyhteisön ja ilmapiirin kehittämiseen. Myös haastavat ja monipuoliset tehtävät sekä esimiesten ja työtovereiden antama palaute hyvin tehdystä työstä kannustavat ja motivoivat henkilöstöä. Lisäksi vuosittain valitaan työssään erinomaisesti menestynyt vuoden tekesläinen.

Palkkausjärjestelmän lähtökohtana on Tekesin palkkapolitiikka, jossa määritellään palkkauksen periaatteet (kuva 24). Tekesin palkkausjärjestelmä perustuu tehtävien vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytetään Hay-

vaativuudenarviointijärjestelmää. Suoriutumisen arviointijärjestelmä on räätälöity Tekesin tarpeisiin. Nykyinen palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 2002 (ulkomaanyksiköissä vuonna 2004). Järjestelmään liittyvä siirtymäaika päättyi 1.3.2006, mistä lähtien palkkausjärjestelmä tuli käyttöön täysimääräisesti. TE-keskusten teknologian kehittämisosastojen henkilöstöön sovelletaan TE-keskusten omaa palkkausjärjestelmää.

Palkkaus tukee Tekesin toiminnan tuloksellisuutta ja johtamista sekä kannustaa henkilöstöä tavoittelemaan yhä parempia tuloksia ja kehittämään itseään

Palkkaus perustuu työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen: mitä vaativampi työ sitä parempi palkka ja mitä parempi työsuoritus sitä parempi palkka.

Tarvittavan asiantuntemuksen turvaamiseksi Tekesin palkkauksen tason on oltava kilpailukykyinen suhteessa yleisiin työmarkkinoihin.

Vaativuudeltaan samanarvoisesta työstä on samanlaisilla työsuorituksilla maksettava sama kokonaispalkka.

Palkkaus joustaa tehtävien vaativuuden tai työsuorituksen muuttuessa.

Kuva 24. Tekesin palkkapolitiikka

Tulos- ja kehityskeskustelut käydään kaksi kertaa vuodessa. Kevään keskustelukierroksella painottuvat tavoitteiden asettaminen ja suorituksen arviointi. Syksyn kierroksella taas keskitytään henkilön kehittymisen arviointiin ja kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. Myös tulos- ja kehityskeskustelumenettelyjä uudistettiin vastaamaan uutta organisoitumistapaa.

Matriisissa esimiehen vastuulla on huolehtia tiedonkeruusta tavoiteasetantaa, osaamisen kehittämistä ja suoriutumisarviointia varten eri lähijohtajilta. Tämä voi

tapahtua joko käymällä etukäteiskeskusteluja lähijohtajien kanssa tai toteuttamalla tulos- ja kehityskeskustelu niin, että myös lähijohtaja on läsnä. Erityisesti, jos henkilö on uusi tai tehtävä on olennaisesti muuttunut, tarvitaan tulos- ja kehityskeskusteluissa kaikkien osapuolten näkemystä. Edelleenkin päävastuu siitä, että keskustelut käydään ja asioista sovitaan, on esimiehellä.

Palkkausjärjestelmän toimivuutta arvioidaan työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen yhteisessä seurantaryhmässä. Ryhmän tehtävänä on valvoa palkkausjärjestelmän yhdenmukaista soveltamista ja tarkastella Tekesin palkkatason kilpailukykyä. Lisäksi ryhmä voi tehdä palkkausjärjestelmän kehittämis ehdotuksia. Tekesin palkkauksen tasoa suhteessa valtiotyönantajaan ja muuhun työvoimaan arvioidaan vuosittain mm. Valtion palkkausluokitus – tutkimuksen (VPL) perusteella. Myös Hayjärjestelmää käyttävistä organisaatioista on saatavissa palkkavertailutietoa vuosittain.

Tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotto yhtenä palkitsemisen muotona on suunnitelmassa. Tulospalkkausprojekti siirrettiin kuitenkin myöhempään ajankohtaan odotamaan Tekesin tuloskortin uudistamisprojektiin tuloksia.

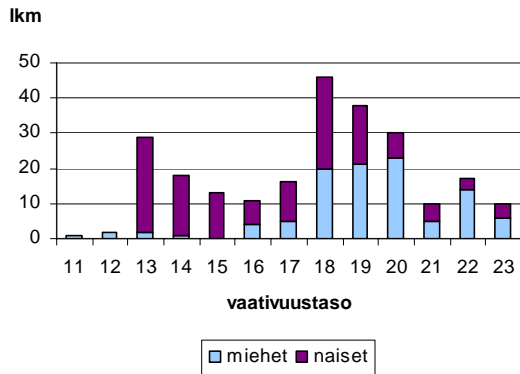
Tekes osallistuu kaksivuotiseen Käteväprojektiin (käytännön esimiestoiminnon tuki- ja kehittämisvälineistö) vuosina 2006 – 2008. Projektin tavoitteena on luoda välineistö, jolla organisaatiot voivat järjestelmällisesti kehittää käytännön esimiestyöskentelyä ja näin parantaa organisaation tuottavuutta sekä työelämän laatua. Tarkoituksena on tuottaa tietotaitoa uuden palkkausjärjestelmän tehokkaaseen soveltamiseen organisaatioissa ja välineistö uudenlaisten toimintatapojen jalkauttamiseksi osaksi organisaatioiden toiminta- ja työkuultuuria. Tutkimustiedon pohjalta tuotetaan uusia käytäntöjä kehittämisapuvälineiden käyttöönottoon ja liit-

tämiseen osaksi organisaatioiden osaisempää. Käytön tehostumisen myötä organisaation kehittämisosaaminen lisääntyy ja sitä kautta niiden muutosvalmius kasvaa. Projektin toteuttajina ovat BIT Tutkimuskeskus ja Humap Oy. Tekes on mukana yhtenä projektin pilottiorganisaationa.

6.2 Palkkausjärjestelmän soveltaminen

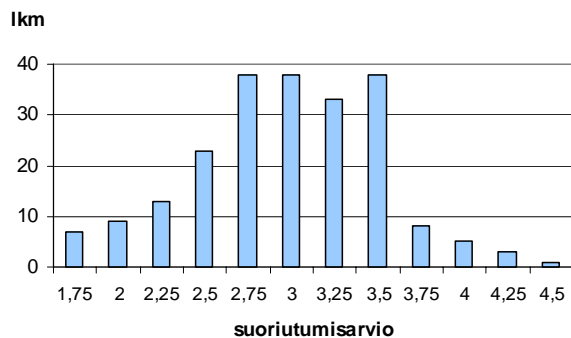
Tehtävämuutoksista johtuvia vaativuuksitasojen muutoksia toteutettiin Tekesissä vuoden aikana kaikkiaan 43 kappaletta. Organisaatiouudistukseen liittyvien tehtävämuutosten vuoksi vaativuuksitaso nousi 18 henkilöllä (6 naista ja 12 miestä) ja laski 9 henkilöllä (kaikki miehiä). Muita tehtävän vaativuuden korotuksia tehtiin vuoden 2006 aikana 16 kappaletta (6 naista ja 12 miestä). Palkkoja korotettiin 1.6.2006 lukien 1,4 prosentin yleiskorotuksella ja 0,38 prosentin liittoerällä sekä 0,234 prosentin suuruisella tasa-arvoerällä.

Tekesin tehtävät sijoittuivat vaativuuksitasoille 11–23. Suurin osa Tekesin henkilöstöstä työskenteli vaativuuksitason 18, 19 ja 20 tehtävissä. Näille vaativuuksitasoille sijoittuvat teknologia-asiantuntijat ja suurin osa muissa asiantuntijatehtävissä toimivista. Toinen suuri ryhmä olivat sihteerij- ja muut toimenpanevat tehtävät, jotka sijoittuvat vaativuuksitasoille 13 ja 14 (kuva 25). Esimies- ja lähijohtajatehtävissä työskentelevät sijoittuivat vaativuuksitasoille 20–23. Naisten osuus on suurin vaativuuksitasoilla 13–17 ja miesten osuus vaativuuksitasoilla 20, 22 ja 23.



Kuva 25. Henkilöstön sijoittuminen eri vaativuustasoille 31.12.2006

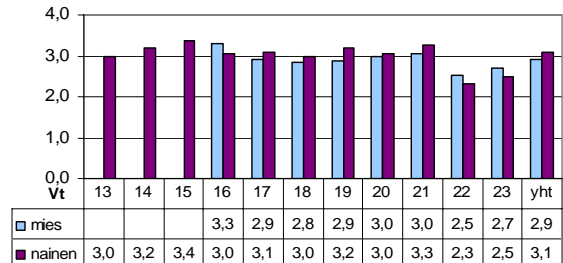
Keskimääräinen suoriutumisarvio vuoden 2006 lopussa oli 3,0 viisiportaisella asteikolla. Vajaassa 80 prosentissa arvioinneista käytettiin suoriutumisarviota melko hyvästä varsin hyvään (2,5 – 3,5). Kuvassa 26 on esitetty suoriutumisarvioiden jakautuminen arviointiasteikolle vuoden 2006 lopussa.



Kuva 26. Henkilökohtaisten suoriutumisarvioiden jakautuminen vuoden 2005 lopussa (suoriutumisarviot 1 - 5, 3=hyvä)

Suoriutumisarviointien keskiarvo vaativuustasoittain ja sukupuolen mukaan on esitetty kuvassa 27. Naisten suoriutumisarvioinnin keskiarvo oli 3,1 ja miesten 2,9. Suoriutumisarvioinnin keskiarvoon vaativuustasoittain vaikuttaa työstä suoriutumisen ohella olennaisesti myös se, kuinka paljon kullekin vaativuustasolle on vuoden aikana rekrytoitu uusia henkilöitä tai siirtynyt talon sisällä tehtävien vaativuustason nousun myötä. Tekesin palkkapolitiittisen linjauksen mukaan uusien henkilöiden kohdalla ja vaativuustason nousutilanteissa suoritusarviointi alkaa

tason 3 alapuolelta. Organisaatiouudistuksen myötä erityisesti vaativuustasoille 22 ja 23 nimitettiin paljon uusia henkilöitä, minkä vuoksi suoriutumisarviointi on näillä vaativuustasoilla keskimääräistä alhaisempi.



Kuva 27. Suoriutumisarvioiden keskiarvo vaativuustasoittain ja sukupuolen mukaan 31.12.2006

Koko henkilöstön säännöllisen työajan ansio (so. ilman lomarahoja ja ylityökorvauksia) oli vuoden 2006 lopussa 4.063 euroa kuukaudessa (naisilla 3.471 euroa ja miehillä 4.779 euroa). Jos otetaan huomioon vain henkilöstö, johon sovelletaan palkkausjärjestelmää, koko henkilöstön keskipalkka oli 3.876 euroa kuukaudessa (naisilla 3.426 euroa ja miehillä 4.469). Luvuissa ei ole mukana ulkomaan yksiköiden palkkatietoja, koska he kuuluvat oman korvausjärjestelmänsä piiriin. Valtiolla säännöllisen työajan keskiansio vuonna 2005 oli 2.699 euroa (naisilla 2.415 euroa ja miehillä 2.958 euroa).

6.3 Vuoden tekesläinen

Jo vuodesta 1986 lähtien pääjohtaja on valinnut ansioituneen vuoden tekesläisen johtoryhmän jäsenten tekemien ehdotusten perusteella (ks. taulukko 3). Vuonna 2006 vuoden tekesläiseksi valittiin Varsinais-Suomen TE-keskuksen teknologian kehittämisosaston osastopäällikkö Esa Lindqvist.

Vuoden 2006 tekesläisen julkistamisessa pääjohtaja esitteli Esa Lindqvistin Tekeskonkarina, joka on elänyt monet erilaiset

Tekesin vaiheet. Hän on hyvä verkottuja ja yhteyksien rakentaja moneen suuntaan: erilaisten innovaatiopalvelujen aktiivinen yhdistäjä, myös Tekesin oman palvelukokonaisuuden aktiivinen hyödyntäjä ja markkinoija. Esa on myönteinen ja sosiaalisesti taitava, mutta myös kova tuloksetekijä. Hän kääntää haasteet mahdol-

lisuuksiksi ja tuloksiksi. Reippaan hymyilevällä ja positiivisella asenteella hän luo hyvän ilmapiirin sekä organisaation sisällä että asiakassuhteessa. Hän on ollut vahvasti vaikuttamassa Tekesin organisaatiouudistuksessa, erityisesti teknologian kehittämissosastojen integroimisessa Tekesin toimintaa.

| | |
|------|---|
| 2006 | Esa Lindqvist |
| 2005 | Pirjo Kyläkoski |
| 2004 | Liisa Rusthollkarhu |
| 2003 | Matti Hiltunen |
| 2002 | Harri Puurunen |
| 2001 | Tarja Pudas-Jounila |
| 2000 | Solveig Nylund |
| 1999 | Ilmari Absetz |
| 1998 | Hannu Kemppainen |
| 1997 | Christine Hagström-Näsi Jussi Kari (vuoden Tekes-teko) |
| 1996 | Juha Pulliainen |
| 1994 | Jari Romanainen |
| 1993 | Tuomo Airaksinen |
| 1992 | Simo Luro |
| 1991 | Kirsi Tuominen |
| 1990 | Martti af Heurlin |
| 1989 | Anita Mehtälä |
| 1988 | Anne Ourila |
| 1987 | Hannu Järvinen |
| 1986 | Inkeri Karvinen |

Taulukko 3. Vuoden tekesläiset 1986- 2006

7 Työhyvinvointi

Hyvän työympäristön ja yhteishengen sekä riittävän resursoinnin varaan rakentuva henkilöstön työhyvinvointi.

7.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvointia edistetään kehittämällä mm. johtamista, organisaatiokulttuuria, työympäristöä, toimintatapoja ja prosesseja sekä monipuolistamalla toimenkuvia ja osaamista kehittämällä. Henkilöstölle tarjotaan myös monipuolisia terveyttä ja viihtyvyyttä edistäviä palveluita mm. kattava työterveyshuolto, hyvät liikuntamahdollisuudet sekä Hupitoimikunnan järjestämät yhteiset tapahtumat ja tempaukset.

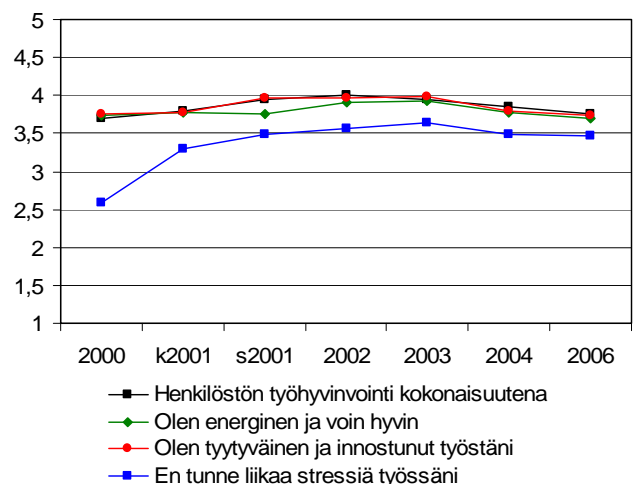
Työterveyshuollon yhteistyökumppani oli Diacorin Pasilan toimipiste. Vuonna 2006 työterveyshuollon kustannukset olivat bruttona ilman Kelan palautuksia 638 euroa henkilötyövuotta kohden. Lukuun eivät sisälly ulkomaanyksiköiden perheenjäsenten terveydenhuollon kulut. Kustannukset kasvoivat henkilötyövuotta kohden laskettuna 14,6 % edellisestä vuodesta. Nousi johtui lähinnä laboratoriotutkimusten määrän ja erikoislääkärikonsultaatioiden kasvusta.

Valtion henkilöstötilinpäätöstiedustelun mukaan terveydenhuollon bruttokustannukset olivat valtionhallinnossa keskimäärin 464 euroa henkilötyövuotta kohden vuonna 2005. Tekesin kustannukset olivat reilun kolmanneksen korkeammat kuin valtiolla keskimäärin. Tekesin korkeampia kustannuksia selittää muun muassa se, että Tekesissä työterveyshuolto on kattavampi kuin valtioneuvoston asetus työterveyshuollon tasosta minimissään edellyttää. Työterveyshuollossa käytiin lääkärin vastaanotolla keskimäärin 3,4 kertaa henkilötyövuotta kohden vuonna

2006. Lääkärissäkäyntien määrä nousi viime vuodesta 3,9 %. Terveystoimintajalla käyntien määrä oli 0,6 käyntiä henkilötyövuotta kohden eli sama kuin edellisellä vuonna.

Vuonna 2006 haettiin yhteistyössä työterveyshuollon kanssa Kelalta Aslakuntoutuskurssia 10 hengelle, josta saatiin myönteinen päätös joulukuussa. Kuntoutus käynnistyy vuonna 2007.

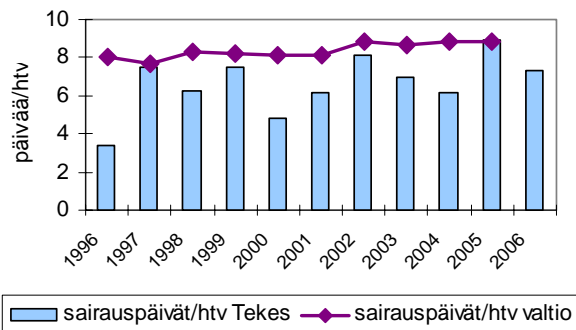
Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen mukaan henkilöstön hyvinvointia koskevat arviot ovat lievästi laskeneet vuodesta 2003 alkaen (kuva 28). Kaikkien työhyvinvointia kartoittavien väittämien vastausten keskiarvo oli 2006 vuonna 3,8 (asteikolla 1-5). Vuonna 2006 tekeisläiset kokivat edelleen olevansa energisiä ja voivansa hyvin (3,7). Myös tyytyväisyys ja innostuneisuus työstä olivat hyvällä tasolla (3,7). Stressin kokemus oli lähes samalla tasolla kuin vuonna 2004.



Kuva 28. Henkilöstön hyvinvointi Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2000–2006 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)

7.2 Sairauspoissaolot

Tekesin henkilöstö oli vuonna 2006 keskimäärin 7,3 päivää sairaana henkilötyövuotta kohden (ks. kuva 29). Pitkien, yli 90 päivää kestävien sairauslomien määrä väheni eläkeratkaisujen myötä vuoteen 2005 verrattuna. Lyhyiden 1 – 3 päivää kestäneiden sairauspoissaolojen osuus oli 82 % kaikista poissaoloista. Vuoden 2006 terveysprosentti eli kokonaan ilman sairauspoissaoloja olleiden määrä oli 28,9 %, missä on jonkun verran laskua edellisistä vuosista.



Kuva 29. Sairauspoissaolot Tekesissä ja valtiolla vuosina 1996- 2006

Suurin osa työterveyshuollon määräämistä sairauslomapäivistä johtui tuki- ja liikuntaelinten sairauksista (27,7 %), hengityselinsairauksista (21,3 %) sekä mielenterveyshäiriöistä (18,9 %). Hengityselinten sairauksien määrän osuus laski edellisestä vuodesta 15 prosenttiyksikköä, tuki- ja liikuntaelinten sairaudet lisääntyivät 10 prosenttiyksikköä ja mielenterveyshäiriöt lisääntyivät 5 prosenttiyksikköä. Syyryhmät ovat yleisimmät myös koko työväestöllä.

7.3 Liikuntaa ja virkistystä

Henkilöstö hyödynsi monipuolisia liikuntamahdollisuuksia Tekesin toimitiloissa aiempien vuosien tapaan. Ohjattuja liikuntatunteja järjestettiin kolme kertaa viikossa. Lisäksi Tekesin sählyjoukkue kokoontui viikoittain. Täytettyjä kuntokortteja pa-

lautettiin vuoden aikana yhteensä 48 kappaletta 31 eri henkilöltä. Kuntokortteja vastaan annettiin kannustuspalkintoja ja arvottiin yksi isompi palkinto kevät- ja syyskauden jälkeen. Liikuntapalveluiden vuosittainen käyttötilasto osoittaa viimeisinä vuosina melko tasaista osallistumista ohjattuihin tunteihin ja jonkin verran laskua kuntosalin käytössä.

Vuosittain vaihtuva Hupitoimikunta huolehtii osaltaan henkilöstön virkistäytymisestä ja monia virkistäviä hetkiä onkin koettu vuosien varrella. Vuonna 2006 Hupitoimikunta järjesti mm. kevättapahtuman Gallian hengessä, kesäjuhlan, teatterikäyntejä ja syyspäivän illanvieton. Myös Tekesin henkilökunnan oma Tekilakuoro jatkoi toimintaansa ammattimaisen kuoronjohtajan ohjauksessa ja ilahdutti tekesläisiä esiintymisellään eri tapahtumissa. Tekilalla oli toimintansa 5-vuotisjuhlavuosi, minkä vuoksi järjestettiin myös juhlakonsertti.

Vuonna 2006 järjestettiin järjestyksessään jo neljäs perheiden päivä, jonne osallistui reilun 60:n tekesläisen perheistä lähes 150 vierasta.

Virkistys- ja vapaa-ajan toimintaan panostetaan Tekesissä jonkin verran enemmän kuin valtiolla keskimäärin. Kustannukset vuonna 2006 olivat 140 euroa henkilötyövuotta kohden, kun vastaava luku valtiolla vuonna 2005 oli 119 euroa.

7.4 Joustava työaika

Joustavan työaikamallin tavoitteena on tukea tehokasta ja joustavaa työajan käyttöä sekä pitää vuosittainen kokonais työaika kohtuullisena sekä välttää palkatonta ylityötä. Työaikajoustot myös helpottavat työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhteensovittamista. Työaikamallin elementtejä ovat liukuva työaika, tasoitusvapaaajärjestelmä sekä näiden joustomahdollisuuksien ylittyessä ylityö. Vuonna 2006 saldovapaita käytettiin 4,5 päi-

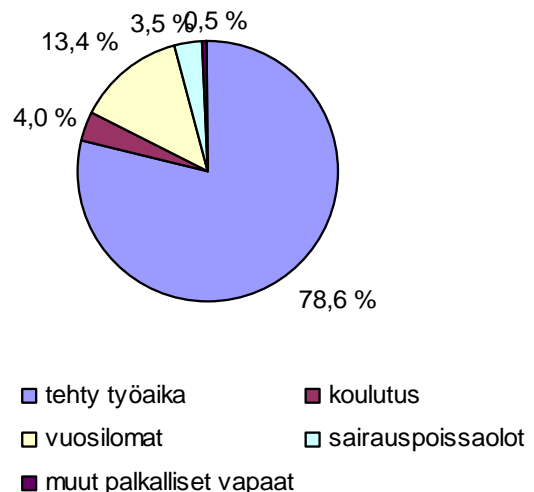
vää ja tasoisvapaata noin yksi päivä henkilötyövuotta kohden. Ylitöitä tehtiin 3 tuntia henkilötyövuotta kohden. Vapaiden käyttö on lähes samalla tasolla kuin edellisenä vuonna.

Tekesissä on vuodesta 2002 alkaen ollut mahdollista tehdä myös etätöitä. Säännöllistä etätöitä voi tehdä enintään yhtenä päivänä viikossa. Sopimus säännöllisestä etätöistä oli 34 henkilöllä vuonna 2006. Lisäksi etätöitä voi tehdä satunnaisesti yksittäisinä päivinä tai jaksoina. Vuonna 2006 etätöitä tehtiin 4,7 päivää henkilötyövuotta kohden, joka noudattelee edellisvuoden tasoa.

Vuoden 2006 aikana yhteensä 11 henkilöä oli perhevapaalla (äitiys-, isyys- tai hoitovapaalla) ja 7 henkilöä osittaisella hoitovapaalla. Opintovapaalla on yksi henkilö ja osa-aikaeläkkeellä kaksi henkilöä.

Tehdyn työajan osuus säännöllisestä työajasta nousi vuonna 2006 ja oli nyt 78,6 %. Vuosilomien ja sairauslomien osuus työajasta väheni edelliseen vuo-

teen verrattuna ja koulutukseen käytetyn työajan osuus hieman lisääntyi. Valtiolla tehdyn työajan osuus säännöllisestä työajasta oli 79,4 % vuonna 2005. Tekesissä oltiin valtionhallintoon verrattuna merkittävästi enemmän koulutuksessa, mutta aikaa kului valtion keskiarvoa vähemmän lomiin ja sairauspoissaoloihin. Työajan jakautuminen on esitetty kuvassa 30.



Kuva 30. Työajan jakautuminen vuonna 2006

8 Henkilöstökulut

Henkilöstökuluihin on laskettu mukaan palkkakulut, osaamispääoman kehittämiskulut sekä uusiutumiskulut. Henkilöstökuluissa kokonaisuutena ei ole tapahtunut olennaisia muutoksia edellisvuoteen verrattuna. Tarkempaa raportointia ja analysointia kustannusten muutoksista ei tänä vuonna voi tehdä, koska valtion yh-

teinen henkilöstöraportoinnin tietojärjestelmä Tahti ei vielä tuota tarvittavia raportteja. Tästä syystä myöskään henkilöstötuloslaskelmaa ei pystytä tänä vuonna esittämään samassa laajuudessa kuin aikaisempina vuosina. Olennaisia tunnuslukuja löytyy kuitenkin raportin liitteistä.

Henkilöstötuloslaskelma 2006

| | 2 006 | | | 2 005 | | | |
|---------------------------------|--------------|-------------------|---------------|--------------|-------------------|---------------|--------------------|
| | Htv | Kustannukset | Kust. / htv | Htv | Kustannukset | Kust. / htv | Muutos-% 2006/2005 |
| <i>Henkilöstökulut yhteensä</i> | 270,2 | 17 973 212 | 66 518 | 265,6 | 17 342 418 | 65 295 | 1,9 % |

Taulukko 4. Henkilöstökulut ja muutokset henkilötyövuotta kohden vuosina 2005 – 2006

Liite 1. Tekesin henkilöstötunnuslukuja vuosilta 2002 - 2006

| HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ORGANISAATIOKULTTUURI | Tekes 2006 | Tekes 2005 | Tekes 2004 | Tekes 2003 | Tekes 2002 | Valtio 2005 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Tekesin tuloskortin kehittämisen ja hyvinvoinnin mittarit | | | | | | |
| Johtamistyytyväisyys (1-5) *) | 3,6 | 3,6 | 3,7 | 3,8 | 3,8 | |
| Henkilöstötyytyväisyys (1-5) *) | 3,7 | 3,6 | 3,7 | 3,8 | 3,9 | |
| Kehittämistyytyväisyys (1-5) *) | 3,6 | 3,6 | 3,8 | 3,8 | 3,7 | |
| Koulutusaktiivisuus (pv/htv) | 10,1 | 9,6 | 8,4 | 8,5 | 7,9 | |
| Lähtövaihtuvuus (%) | 9,3 | 5,7 | 4,6 | 4,7 | 4,7 | |
| Organisaatiotyytyväisyys | | | | | | |
| Organisaatiotyytyväisyys kokonaisuutena (1-5) *) | 3,5 | | 3,7 | 3,8 | 3,7 | 3,4 |
| Tyytyväisyys organisaatiokulttuuriin (1-5) *) | 3,6 | | 3,8 | 3,9 | 3,9 | |
| Tyytyväisyys ohjaustoimintoihin ja rakenteisiin (1-5) *) | 3,3 | | 3,4 | 3,3 | | |
| Tyytyväisyys sisäiseen viestintään (1-5) *) | 3,7 | | 3,9 | 3,9 | 4,0 | |
| Tyytyväisyys työnantajakuvaan (1-5) *) | 3,5 | | 3,6 | 3,6 | 3,7 | |
| Tyytyväisyys työhyvinvointiin (1-5) *) | 3,8 | | 3,8 | 3,9 | 4,0 | |
| Tyytyväisyys yhteistyöhön (1-5) *) | 3,5 | | 3,6 | 3,6 | 3,7 | |
| Sisäinen asiakastyytyväisyys (1-5) **) | 3,2 | | 3,3 | 3,4 | 3,3 | |
| Ulkoisen asiakastyytyväisyys (1-5) **) | 3,6 | 3,7 | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 4,1 |
| Tasa-arvo | | | | | | |
| Tasa-arvoisuus kokonaisuutena (1-5) *) | 3,8 | | | | | |
| Naisten osuus henkilöstöstä (%) | 53 | 51,9 | 53,2 | 52,7 | 52,7 | 49 |
| Naisten osuus johdosta (%) | 16,7 | 25,0 | 25,0 | 20,0 | 22,0 | 32,7 |
| Naisten osuus keskijohdosta (%) | 27,8 | 21,7 | 21,7 | 25,0 | 32,0 | 38,3 |
| Naisten osuus asiantuntijoista (%) | 48,8 | 44,4 | 45,8 | 45,2 | 43,8 | 44,9 |
| Naisten osuus teknologia-asiantuntijoista (%) | 32 | 28,4 | 30,8 | 28,4 | 26,7 | |
| Naisten osuus muista asiantuntijoista (%) | 62,6 | 62,1 | 63,6 | 63,8 | 63,2 | |
| Naisten keskipalkka suhteessa miesten keskipalkkaan samantasoisissa tehtävissä (%) | 97,9 | 99,4 | 99,1 | 101 | 97,6 | |
| ESIMIESTYÖ JA LÄHIJOHTAMINEN | | | | | | |
| Tyytyväisyys esimiestyöhön, ihmisten johtaminen (1-5) *) | 4,1 | | 4,2 | 4,3 | 4,2 | |
| Tyytyväisyys esimiestyöhön, toiminnan johtaminen (1-5) *) | 4,0 | | 4,0 | 4,1 | 4,1 | |
| Tyytyväisyys kehittämiseen (1-5) *) | 3,6 | | 3,8 | 3,9 | | |
| Tyytyväisyys tulos- ja kehityskeskusteluihin (1-5) *) | 4,5 | | 4,6 | 4,6 | 4,5 | |
| Tulos- ja kehityskeskustelun käyneiden osuus henkilöstöstä (%) | 97,8 | | 96 | 97 | 94 | 85,4 |
| HENKILÖSTÖRAKENNE | | | | | | |
| Henkilöstön ja lähiverkoston määrä | | | | | | |
| Henkilötyövuodet (htv) | 270,2 | 265,6 | 262,9 | 259,8 | 252,4 | 128 |
| Henkilöstömäärä vuoden lopussa (kpl) | 270 | 270 | 265 | 262 | 256 | 128 |
| Ulkomaanyksiköiden henkilöstömäärä vuoden lopussa (kpl) | 14 | 16 | 16 | 14 | 14 | |
| TE-keskusten teknologian kehittämisosastojen henkilöstömäärä vuoden lopussa (kpl) | 86 | 79 | 74 | 64 | 60 | |
| Ulkoisten ohjelmapäällikköiden määrä vuoden lopussa (kpl) | 19 | 24 | 24 | 30 | 25 | |
| Lähiverkostojen henkilötyövuodet (TE-keskusten teknologia-yksiköt, Valtio-konttori, ulkoistetut palvelut ja ostopalvelut) (htv) | 186 | 171 | 206 | 170 | 170 | |
| Ulkoistetut palvelut (htv) | 30 | 29 | 31 | 32 | 31 | |
| Ostopalvelut (htv) | 65 | 61 | 96 | 68 | 73 | |

| | Tekes 2006 | Tekes 2005 | Tekes 2004 | Tekes 2003 | Tekes 2002 | Valtio 2005 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Henkilöstöryhmät | | | | | | |
| Ylimmän johdon osuus henkilöstöstä (%) | 4,4 | 4,4 | 4,5 | 3,9 | 3,5 | 5,1 |
| Keskijohdon osuus henkilöstöstä (%) | 13,3 | 8,5 | 8,7 | 9,2 | 9,8 | 6,6 |
| Johdon ja keskijohdon osuus henkilöstöstä (%) | 17,7 | 12,9 | 13,2 | 13,0 | 13,3 | 11,7 |
| Asiantuntijoiden osuus henkilöstöstä (%) | 61,5 | 64,9 | 63,4 | 64,1 | 63,3 | 40,8 |
| Muissa tehtävissä työskentelevien osuus henkilöstöstä (%) | 20,7 | 22,2 | 23,4 | 22,9 | 23,4 | |
| Johtamisjanne (alaisten määrä/ esimies) (kpl) | 6,3 | 8,4 | 8,3 | 8,2 | 7,7 | |
| Teknologia-asiantuntijoiden osuus henkilöstöstä (Hki ja ulkomaat, ulk.yks. päälliköt v. 2002 lähtien keskijohdossa) (%) | 27,8 | 32,2 | 34,3 | 33,6 | 33,6 | |
| Teknologia-asiantuntijoiden määrä, (Hki ja ulkomaat, ei ulk.yks. päälliköt v. 2002 lähtien) (kpl) | 75 | 88 | 91 | 88 | 86 | |
| Hanketyötä tekevien teknologia-asiantuntijoiden määrä (Hki ja TE-keskukset) (kpl) | 147 | 145 | 141 | 130 | 126 | |
| TE-keskusten teknologia-asiantuntijoiden määrä (kpl) | 72 | 65 | 60 | 49 | 47 | |
| Ikärakenne | | | | | | |
| Henkilöstön keski-ikä (v) | 44,4 | 43,8 | 43,3 | 42,7 | 42,3 | 43,1 |
| Seniори-ikäisten (45 v-) osuus henkilöstöstä (%) | 44,1 | 46,3 | 43,8 | 41,6 | 40,6 | 47,5 |
| Palvelussuhteen kesto ja laatu | | | | | | |
| Henkilöstön keskimääräinen palvelusaika (v) | 8,1 | 7,7 | 7,0 | 6,6 | 6,0 | 11,0 |
| Viiden viimeisen vuoden aikana tulneiden osuus henkilöstöstä (%) | 33,0 | 36,8 | 41,5 | 48,9 | 52,7 | |
| Vakinaisten osuus henkilöstöstä (%) | 85,9 | 85,6 | 88,3 | 88,9 | 91,0 | 79,7 |
| Määrä-aikaisten osuus henkilöstöstä (%) | 14,1 | 14,4 | 11,7 | 11,1 | 9,0 | 25,2 |
| Virkasuhteisten osuus henkilöstöstä (%) | 49,3 | 37,8 | 37,4 | 36,3 | 36,3 | 84,5 |
| Lähtövaihtuvuusprosentti (%) | 9,3 | 5,7 | 4,6 | 4,7 | 4,7 | 4,0 |
| Tulovaihtuvuusprosentti (%) | 9,3 | 8,3 | 8,0 | 8,6 | 15,4 | 4,4 |
| Luonnollinen poistuma/ henkilöstö (ed. vuoden lopussa) | 11,1 | 5,7 | 5,3 | 5,5 | 5,6 | 537 |
| Pysyvyysprosentti (%) | 90,9 | 86,4 | 96,1 | 98,7 | 93,8 | |
| Koulutus rakenne | | | | | | |
| Koulutustasoindeksi (1- 7) | 6,3 | 6,3 | 6,2 | 6,2 | 6,1 | 5,2 |
| Perusasteen koulutuksen saaneiden osuus henkilöstöstä (%) | 5,6 | 3,0 | 4,2 | 4,6 | 6,2 | 6,6 |
| Keskiasteen tai alimman korkea-asteen koulutuksen saaneiden osuus henkilöstöstä (%) | 18,5 | 23,8 | 24,9 | 25,2 | 25,8 | 50,4 |
| Korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus henkilöstöstä (%) | 75,9 | 73,1 | 70,9 | 70,2 | 68 | 43,1 |
| Korkeakoulun jatkotutkinnon suorittaneiden osuus henkilöstöstä (%) | 17,4 | 17,7 | 19,2 | 16,8 | 17,6 | 9,0 |
| OSAAMINEN | | | | | | |
| Osaamisen kehittäminen | | | | | | |
| Koulutuspäivien määrä (pv/htv) | 6,8 | 7,8 | 8,4 | 8,5 | 7,9 | 4,7 |
| Koulutusaktiivisuus, sisältäen koulutuspäivät ja opintopäivät (pv/htv) | 10,1 | 9,6 | | | | |
| Koulutukseen osallistuneiden osuus henkilöstöstä (%) | 97 | 95,6 | 94,7 | 96,6 | 91,8 | 76,6 |
| Koulutuskustannukset ilman koulutusajan palkkoja (€/htv) | 1333 | 1667 | 1638 | 1622 | 1 745 | |
| Koulutuskustannukset ml. palkat ja matkat (€/htv) | 3893 | 3611 | 3356 | 3693 | 3 222 | 1 275 |
| Koulutuskustannusten osuus työvoimakustannuksista (%) | 5,9 | 5,5 | 5,3 | 6,1 | 5,5 | 2,8 |
| Ulkoisen koulutuksen kustannusten (ilman palkkoja ja matkoja) osuus toimintamenoista (%) | 1,3 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,8 | |
| Ulkoisen koulutuksen kustannukset (€) | 360 192 | 442 860 | 430 583 | 421492 | 440 456 | |
| Ammattikirjallisuuden ja lehtihankintojen kustannukset (€/htv) | 291 | 324 | 326 | 363 | 318 | |
| Koulutuskustannusten (ilman koulutusajan palkkoja) osuus palkkasummas- ta (%) | 2,62 | 3,4 | 3,5 | 3,5 | 4,1 | |

| | Tekes 2006 | Tekes 2005 | Tekes 2004 | Tekes 2003 | Tekes 2002 | Valtio 2005 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| Rekrytointi | | | | | | |
| Ulkoisten rekrytointien määrä (kpl) | 35 | 32 | 32 | 28 | 50 | |
| Sisäisten rekrytointien määrä (kpl) | 34 | 10 | 15 | 9 | 12 | |
| Sisäisten rekrytointien määrä suhteessa henkilöstöön (%) | 12,6 | 3,8 | 5,7 | 3,5 | 5,1 | 3,7 |
| Hakijoiden määrä ulkoisissa rekrytoinneissa (kpl) | 43,6 | 68,2 | 86,7 | 69,6 | 60 | |
| Rekrytointien onnistumisprosentti (%) | 82,1 | 100 | 100 | 100 | 94 | |
| Rekrytointien ilmoitus- ja testikustannukset (€/rekrytointi) | 2315 | 2636 | 1293 | 2105 | 1 820 | |
| PALKITSEMINEN | Tekes 2006 | Tekes 2005 | Tekes 2004 | Tekes 2003 | Tekes 2002 | Valtio 2005 |
| Tyytyväisyys palkkaukseen ja palkitsemiseen (1-5) *) | | | 3,0 | 3,1 | 3,1 | |
| Tekesläisten keskipalkka (UPJ) (€/kk) | 3876 | 3676 | 3533 | 3 388 | | |
| Teknologia-asiantuntijoiden ja teknologiapäälliköiden keskipalkka (vaativuustasot 18, 19 ja 20) (€/kk) | 4296 | 4166 | 3995 | 3 889 | 3 737 | |
| Yritystalousasiantuntijoiden keskipalkka (vaativuustasot 18 ja 19) (€/kk) | 3871 | 3848 | 3692 | 3 556 | 3 399 | |
| Sihteereiden ja johdon sihteereiden keskipalkka (vaativuustasot 13,14 ja 15) (€/kk) | 2445 | 2308 | 2241 | 2 063 | 2 010 | |
| Naisten keskipalkka suhteessa miesten keskipalkkaan samantasoisissa tehtävissä (%) | 97,9 | 99,4 | 99,1 | 101,0 | 97,6 | |
| Yli- ja lisätyöt (h/htv) | 3,2 | 4,3 | 4,3 | 4,8 | 7,3 | 16,4 |
| Korvaamaton ylityö (h/htv) | 1,4 | 1,3 | 2,1 | 1,6 | - | |
| Henkilökohtaisen palkankorotuksen saaneiden osuus henkilöstöstä (%) | | | 77,0 | 73,0 | 75,8 | |
| Kokonaistyövoimakustannusten muutos edell. vuodesta käyvin hinnoin (%) | 3,6 | 4,4 | 5,0 | 7,2 | 12,8 | 5,5 |
| TYÖHYVINVOINTI | Tekes 2006 | Tekes 2005 | Tekes 2004 | Tekes 2003 | Tekes 2002 | Valtio 2005 |
| Henkilöstötyytyväisyys (hyvinvointi ja yhteistyö) (1-5) *) | | | 3,72 | 3,77 | 3,85 | |
| Virkistys- ja vapaa-ajantoiminnan kustannukset (€/htv) | 140 | 123 | 146 | 169 | 126 | 119 |
| Sairauspoissaolot | | | | | | |
| Sairauspoissaolojen määrä (pv/htv) | 7,3 | 8,9 | 6,2 | 7,0 | 8,1 | 8,8 |
| Sairauspoissaolojen pituus (pv/tapaus) | 3,6 | 4,0 | 3,1 | 3,2 | 3,6 | 4,7 |
| 1-3 päivän pituisten sairaustapausten osuus kaikista sairaustapauksista (%) | 82,2 | 81,4 | 84,4 | 83 | 83,9 | 68,3 |
| Terveysprosentti (ilman sairauspoissaoloja olleiden osuus henkilöstöstä) (%) | 28,9 | 34,8 | 37,5 | 28,6 | 35,2 | 34,3 |
| Työterveydenhuollon kustannukset (brutto) (€/htv) | 638 | 557 | 540 | 410 | 448 | 464 |
| Työajan käyttö | | | | | | |
| Tehtyjen työtuntien osuus säännöllisestä työajasta (%) | 78,7 | 76,9 | 77,8 | 78,5 | 79,5 | 79,4 |
| Vuosilomien osuus teoreettisesta säännöllisestä työajasta (%) | 12,6 | 14,5 | 14,5 | 13,3 | 12,8 | 13,0 |
| Sairauspoissaolojen osuus teoreettisesta säännöllisestä työajasta (%) | 2,9 | 3,5 | 2,3 | 2,8 | 3,2 | 3,6 |
| Koulutusten osuus teoreettisesta säännöllisestä työajasta (%) | 4,0 | 3,1 | 3,3 | 3,4 | 3,1 | 1,9 |
| Rahana korvatus ylityöajan osuus säännöllisestä vuosityöajasta (%) | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,3 | 0,4 | 0,8 |
| Muun kuin rahana tai vapaana korvatus ylityön osuus säännöllisestä työajasta (%) | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | - | 0,4 |
| Hanketyön volyymi | | | | | | |
| Rahoituspäätöksiä teknologia-asiantuntijaa kohden (kpl/hlö) | 21 | 22 | 23 | 21 | 24 | |
| Teknologia-asiantuntijan keskimääräinen hankesalkku (kpl/hlö) | 35 | 32 | 35 | 34 | 42 | |
| Maksatuspäätöksiä tarkastajaa kohden (kpl/hlö) | 603 | 630 | 589 | 562 | | |
| Maksatuspäätöksiä projektisihteeriä kohti (kpl/hlö) | 229 | 200 | 185 | 196 | | |

| HENKILÖSTÖKULUT | Tekes 2006 | Tekes 2005 | Tekes 2004 | Tekes 2003 | Tekes 2002 | Valtio 2005 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Palkat (varsinainen palkkasumma sivukuluineen) | | | | | | |
| Palkkakulut (€/htv) | 61569 | 60 056 | 58 430 | 56 039 | 53 941 | |
| Palkkakulujen osuus toimintamenoista (%) | 60,8 | 59,7 | 60,8 | 59,5 | 56,0 | |
| Palkat (pl. koulutus- ja loma-ajan palkat, ml. ulkomaan korvaukset) | | | | | | |
| Palkkakulut (€/htv) | | 50 739 | 49 246 | 47 638 | 45 323 | |
| Palkkakulut kotimaassa (€/htv) | | 47 668 | 45 881 | 43 848 | 42 136 | |
| Palkkakulut ja muut korvaukset ulkomailla (€/htv) | | 96 495 | 104 095 | 116 777 | 122 394 | |
| Palkkakulujen osuus toimintamenoista (%) | | 50,4 | 51,2 | 50,6 | 48,5 | |
| Osaamispääoman kehittäminen (ml. koulutusajan palkat) | | | | | | |
| Osaamispääoman kehittämiskulut (€/htv) | 4059 | 3812 | 3 562 | 3 939 | 3 779 | |
| Koulutuskustannukset ml. palkat ja matkat (€/htv) | 3893 | 3611 | 3 356 | 3693 | 3 222 | 1275 |
| Koulutuskustannukset ilman koulutusajan palkkoja (€/htv) | 1333 | 1667 | 1 638 | 1622 | 1 745 | |
| Osaamispääoman kehittämiskulujen osuus toimintamenoista (%) | 4,0 | 3,8 | 3,7 | 4,2 | 3,9 | |
| Uusiutumisen (ml. loma-ajan palkat) | | | | | | |
| Uusiutumiskulut (€/htv) | | 10 744 | 10 366 | 9 317 | 8 960 | |
| Rekrytointien ilmoitus- ja testikustannukset (€/rekrytointi) | 2315 | 2636 | 1293 | 2105 | 1 820 | |
| Työterveydenhuollon kustannukset bruttona (€/htv) | 638 | 557 | 540 | 410 | 448 | 464 |
| Virkistys- ja vapaa-ajantoiminnan kustannukset (€/htv) | 140 | 123 | 146 | 169 | 126 | 119 |
| Uusiutumiskulujen osuus toimintamenoista (%) | | 10,6 | 10,8 | 9,9 | 9,3 | |
| Henkilöstökulut yhteensä | | | | | | |
| Henkilöstökulut (henkilötyövuoden hinta) (€/htv) | 66 518 | 65 295 | 63 174 | 60 894 | 59 390 | 44 770 |
| Henkilöstökulujen osuus toimintamenoista (%) | 65,7 | 64,9 | 65,7 | 64,7 | 61,7 | |
| Matkustus | | | | | | |
| Matkakulut (€/htv) | 6 479 | 6571 | 6632 | 5938 | 6310 | |
| Matkakulujen osuus toimintamenoista (%) | 6,4 | 6,5 | 6,9 | 6,3 | 6,6 | |
| Toimintamenot | | | | | | |
| Toimintamenot (€/htv) | 101 305 | 100 598 | 96 118 | 94 150 | 96 260 | 66 295 |

*) indeksi-arvot: 1 = huono (erittäin tyytymätön), 2 = välttävä (tyytymätön), 3 = tyydyttävä (melko tyytyväinen), 4 = hyvä (tyytyväinen), 5 = erittäin hyvä (erittäin tyytyväinen)

***) indeksi-arvot: 1 = huono, 2 = kohtalainen, 3 = hyvä, 4 = erittäin hyvä, 5 = todella erinomainen

Liite 2. Vertailutiedot BESTIS- tutkimuksesta 2004 ja valtion henkilöstötilinpäätöksestä 2005 ja Tekesistä vuodelta 2006

Vertailutiedot 17 palveluyrityksestä, 12 teollisuusyrityksestä ja 13 kunnasta tai kunnallisesta organisaatiosta on saatu BESTIS-tutkimuksesta 2004 (Paras Käytäntö Oy). Valtion vertailutiedot on saatu valtion henkilöstötilinpäätöksestä 2005.

| NYKYISET HENKILÖSTÖPANOKSET | Tekes 2006 | Tekes 2005 <i>keskiarvo</i> | Valtio 2005 <i>keskiarvo</i> | Kunnat 2004 <i>mediaani</i> | Palvelu-yritykset 2004 <i>mediaani</i> | Teollisuus 2004 <i>mediaani</i> |
|---|------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---|------------------------------------|
| Henkilöstörakenne vuoden 2006 lopussa | | | | | | |
| Johtoon kuuluvien henkilöiden % -osuus henkilöstöstä vuoden 2006 lopussa (%) | 4,4 | 4,4 | 5,1 | 4,2 | 2,3 | 4,0 |
| Naisten % -osuus johdosta vuoden 2006 lopussa (%) | 16,7 | 25,0 | 32,7 | 24,4 | 16,7 | 12,5 |
| Kaikkien määräaikaisissa viroissa tai tehtävissä toimivien (ml. henkilöt, joilla on taustavirka tai -tehtävä ja tukityöllistetyt) % -osuus henkilöstöstä v. 2006 lopussa (%) | 14,1 | 14,4 | 25,2 | | | |
| Naisten % -osuus henkilöstöstä vuoden 2006 lopussa (%) | 53,0 | 51,9 | 49,1 | 48,2 | 46,1 | 26,1 |
| Keski-ikä vuoden 2006 lopussa (vuotta) | 44,4 | 43,8 | 43,1 | 45,1 | 42,2 | 45,5 |
| Koulutustasoindeksi vuoden 2006 lopussa | 6,3 | 6,3 | 5,2 | 5,1 | 4,1 | 4,1 |
| Korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden % -osuus henkilöstöstä vuoden 2006 lopussa (%) | 75,9 | 73,1 | 43,1 | 33,2 | 16,1 | 19,9 |
| Työajan käyttö vuonna 2006 (lasketaan työpäivien tai -tuntien perusteella) | | | | | | |
| Tehdyn vuosityöajan % -osuus säännöllisestä vuosityöajasta (%) | 78,6 | 76,9 | 79,4 | 81,8 | 81,9 | 84,7 |
| Työvoimakustannukset v. 2006 (tunnusluvut lasketaan euromääräisistä vuosikustannuksista) | | | | | | |
| Välillisten työvoimakustannusten % -osuus tehdyn työajan palkoista (%) | | 70,2 | 60,0 | 75,2 | 71,7 | 80,4 |
| HENKILÖSTÖN MOTIVAATIO, OSAAMINEN JA TYÖKUNTO | | | | | | |
| Työtyytyväisyys (työtyytyväisyysbarometri) vuonna 2006 | | | | | | |
| Työtyytyväisyysindeksi yhteensä, indeksi, v. 2006 (indeksiarvot kohdissa 46-51: 1=huono (erittäin tyytymätön), 2=välttävä (tyytymätön), 3=tyydyttävä (melko tyytyväinen), 4=hyvä (tyytyväinen), 5=erittäin hyvä (erittäin tyytyväinen)) | 3,5 | - | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 3,4 |
| Työtyytyväisyys johtamiseen (indeksi) | 3,7 | - | 3,2 | 3,4 | 3,5 | 3,5 |
| Työtyytyväisyys kehittymisen tukeen (indeksi) | 3,3 | - | 3,3 | 3,5 | 3,4 | 3,3 |
| Sairastavuus ja tapaturmat vuonna 2006 | | | | | | |
| Sairauspoissaolot (työpäivää/htv) | 7,3 | 8,9 | 8,8 | 8,9 | 8,8 | 8,3 |
| Tapaturmapoissaolot (työpäivää/htv) | 0,0 | 0,0 | 0,3 | 1,5 | 0,6 | 0,4 |
| Sairautapausten yleisyys vuonna 2006 | | | | | | |
| 1-3 sairauspäivän tapausten osuus kaikista sairaustapauksista (%) | 82,2 | 81,4 | 68,3 | 76,5 | 53,3 | 63,0 |
| Terveysprosentti eli ilman sairauspoissaoloja olleiden henkilöiden % -osuus (%) | 28,9 | 34,8 | 34,3 | 32,4 | 57,7 | 30,0 |
| Sairauksista johtuvien työterveyshuollossa käyntien määrä (lkm/htv) | 5,4 | 4,8 | 3,6 | 4,4 | 3,4 | 3,0 |

| | Tekes 2006 | Tekes 2005 | Valtio 2005 | Kunnat 2004 | Palvelu- yritykset 2004 | Teolli- suus 2004 |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|-------------------------------|-------------------------|
| Vaihtuvuus vuonna 2006 | | | | | | |
| Lähtövaihtuvuus, toisen työnantajan palvelukseen vuonna 2006 siirtyneiden henkilöiden lukumäärän % -osuus edellisen vuoden 2005 lopun henkilöstöstä (%) | 9,3 | 5,7 | 4,0 | 2,7 | 8,5 | 5,2 |
| Tulovaihtuvuus, palvelukseen otettujen uusien henkilöiden ja palkattomalta virkavapaalta palanneiden henkilöiden lukumäärän % -osuus edellisen vuoden 2005 lopun henkilöstöstä (%) | 12,9 | 10,9 | 10,9 | 3,8 | 6,7 | 3,4 |
| Keskimääräinen työkokemus omassa organisaatiossa vuoden 2006 lopussa (vuotta) | 8,1 | 7,7 | 11,0 | 14,5 | 11,9 | 17,0 |
| Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä vuonna 2006 (vuotta) | | - | 60,9 | 60,1 | 59,1 | 61,1 |
| Työkyvyttömyyseläköityminen vuonna 2006 | | | | | | |
| Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden henkilöiden lukumäärän % -osuus edellisen vuoden 2005 lopun henkilöstöstä (%) | 0,7 | 0,0 | 0,4 | 0,5 | 0,5 | 0,6 |
| Pätevyys ja sen kehittäminen vuonna 2006 | | | | | | |
| Koulutuspanostus (työpäivää/htv) | 10,1 | 7,8 | 4,7 | 3,8 | 4,3 | 3,4 |
| Kehityskeskusteluja käyneiden henkilöiden % -osuus henkilöstöstä (ilmoitetaan vain, jos asiasta on käytettävissä henkilöstön näkemykseen perustuva tieto) (%) | | | 85,4 | 77,8 | 80,2 | 88,2 |
| HENKILÖSTÖINVESTOINNIT | | | | | | |
| Työterveydenhoito | | | | | | |
| Ennalta ehkäisevään työterveyshoitoon liittyvät työterveyspalvelun kustannukset bruttona (€/htv) | 76 | 77 | 161 | 13 | 75 | 86 |
| Sairaushoitoon liittyvät työterveyspalvelujen kustannukset bruttona (€/htv) | 418 | 480 | 304 | 365 | 330 | 258 |
| KANNUSTAVA PALKINTA VUONNA 2006 | | | | | | |
| Kannustavien palkkausjärjestelmien piirissä olevien % -osuus henkilöstöstä (%) | 100 | 100 | 81,1 | 88,4 | 82,4 | 93,5 |
| TULOKSET | | | | | | |
| Taloudelliset ja muut toiminnan tunnusluvut vuonna 2006 | | | | | | |
| Henkilötyövuoden hinta vuonna 2006 (työvoimakustannukset €/htv) | 66 518 | 65 295 | 44 770 | 46 250 | 45 857 | 45 778 |
| Asiakastytyväisyys vuonna 2006 | | | | | | |
| Asiakastytyväisyysindeksi yhteensä, indeksi, v. 2006 (indeksiarvot: 1=huono, 2=välttävä, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erittäin hyvä) | 3,6 | 3,7 | 4,1 | 3,7 | 3,8 | 3,9 |