

## Tekesin henkilöstötilinpäätös 2008



Tekesin johtoryhmässä ja YT-elimessä 2.3.2009

# Sisällysluettelo

Kuvaluettelo .....	3
Taulukkoluettelo .....	3
1 Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus .....	4
2 Henkilöstöjohtaminen .....	5
2.1 Henkilöstöjohtamisen periaatteet osana Tekesin strategiaa .....	5
2.2 Henkilöstöjohtamisen päämäärät .....	6
2.3 Henkilöstöjohtamisen vastuut .....	6
2.4 Henkilöstöjohtamisen seuranta .....	7
3 Organisaatiokulttuuri .....	10
3.1 Organisaatiokulttuurin tavoitteita .....	10
3.2 Organisaatiokulttuurin kehittyminen .....	10
3.3 Työnantajamielikuva .....	11
3.4 Tasa-arvo .....	11
4 Esimiestyö ja johtaminen .....	13
4.1 Esimiesten ja lähijohtajien tehtävät ja vastuut .....	13
4.2 Johtaminen matriisiorganisaatiossa .....	14
4.3 Onnistuminen esimies- ja johtamistyössä .....	14
4.4 Esimiestyön kehittäminen .....	15
5 Rakenteet ja johtamisjärjestelmä .....	16
5.1 Rakenteiden ja johtamisjärjestelmien tavoitteet .....	16
5.2 Johtamisjärjestelmät .....	16
5.3 Tekes ja lähiverkostot .....	17
5.4 Henkilöstösuunnittelu .....	18
6 Osaaminen ja henkilöstörakenne .....	19
6.1 Osaamisen johtaminen .....	19
6.2 Henkilöstön kehittäminen .....	19
6.3 Rekrytointi .....	20
6.4 Perehdyttäminen Tekesiin .....	21
6.5 Henkilöstörakenne .....	21
6.6 Ikärakenne ja eläköityminen .....	21
6.7 Palvelussuhteen laatu, kesto ja vaihtuvuus .....	22
6.8 Koulutusrakenne .....	23
7 Palkitseminen .....	24
7.1 Palkitsemisen kokonaisuus .....	24
7.2 Palkkapolitiikka .....	24
7.3 Palkkausjärjestelmän soveltaminen .....	24
7.4 Vuoden tekesläinen .....	25
8 Työhyvinvointi .....	26
8.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin edistäminen .....	26
8.2 Sairauspoissaolot .....	27
8.3 Liikuntaa ja virkistystä .....	27
8.4 Joustava työaika .....	27
9 Henkilöstökulut .....	28
Liite 1. Tekesin henkilöstötunnuslukuja vuosilta 2004 - 2008 .....	30

## Kuvaluettelo

Kuva 1.	Henkilöstöjohtamisen periaatteet Tekesin strategiakehyksessä .....	5
Kuva 2.	Henkilöstöjohtamisen periaatteet strategisena.....	6
Kuva 3.	Siirin tulokset, henkilöstötyytyväisyys vuosilta 2006–2008 (asteikko 1-5).....	7
Kuva 4.	Organisaatiotyytyväisyyden nykytilaindeksit henkilöstötyytyväisyyden osalta vuonna 2008....	8
Kuva 5.	Organisaatiotyytyväisyyden nykytilaindeksit ydintoimintojen sekä yhteisten toimintojen ja järjestelmien osalta vuonna 2008. ....	9
Kuva 6.	Tyytyväisyys organisaatiokulttuuriin Siiri-kyselyn perusteella 2002 – 2008 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta) .....	10
Kuva 7.	Tyytyväisyys esimiestyöhön Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2002–2008 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta) .....	14
Kuva 8.	Tyytyväisyys lähijohtamiseen Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2006–2008.....	15
Kuva 9.	Tyytyväisyys yksikön toiminnan organisointiin Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2002–2008 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta.....	15
Kuva 10.	Tyytyväisyys johtamisjärjestelmiin Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2002-2008 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta).....	16
Kuva 11.	Tekesin organisaatio 1.1.2008 .....	17
Kuva 12.	Tekesin tehtävissä työskentelevä henkilöstö (lkm) 1983 – 2008.....	18
Kuva 13.	Ulkoisen asiakastutkimuksen arviot tekesläisten ammattitaitoa kuvaavissa kysymyksissä vuosilta 2003–2008 .....	19
Kuva 14.	Tekesin oppimiskäsitys .....	19
Kuva 15.	Keskimääräinen hakijamäärä hakua kohden sekä rekrytointien onnistumisprosentti vuosina 2003 – 2008. ....	20
Kuva 16.	Eri henkilöstöryhmien osuus henkilöstöstä 31.12.2008.....	21
Kuva 17.	Eri ikäryhmien osuus henkilöstöstä 31.12.2008 .....	22
Kuva 18.	Ennuste eläkkeelle jäävien lukumäärästä vuosina 2009 – 2018.....	22
Kuva 19.	Henkilöstö tulovuositain 1983 – 2008.....	22
Kuva 20.	Lähtö- ja tulovaihtuvuus 1998 – 2008.....	23
Kuva 21.	Henkilöstö koulutusasteen mukaan 31.12.2008.....	23
Kuva 22.	Henkilöstö koulutusalan mukaan kaikista tutkinnon suorittaneista 31.12.2008.....	23
Kuva 23.	Tekesin palkkapolitiikka.....	24
Kuva 24.	Henkilöstön sijoittuminen eri vaativuustasoille 31.12.2008 .....	25
Kuva 25.	Henkilökohtaisten suoriutumisarvioiden jakautuminen vuoden 2008 lopussa.....	25
Kuva 26.	Suoriutumisarvioiden keskiarvo vaativuustasoittain 31.12.2008. ....	25
Kuva 27.	Henkilöstön hyvinvointi Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2002–2008 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta) .....	26
Kuva 28.	Sairauspoissaolot Tekesissä ja valtiolla vuosina 1998- 2008.....	27
Kuva 29.	Työajan jakautuminen vuonna 2007 (odottaa tietoja Tahti-järjestelmästä) .....	27

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1.	Tasa-arvoa kuvaavia mittareita vuosina 2004–2008 .....	12
Taulukko 2.	Henkilöstökulut ja muutokset henkilötyövuotta kohden vuosina 2007 – 2008.....	28
Taulukko 3.	ALUSTAVA Henkilöstötuloslaskelma 2007-2008 (osa Tahti-järjestelmästä saatavista raporteista puuttuu) .....	29

## **1 Henkilöstötilinpäätöksen tarkoitus**

Henkilöstötilinpäätöksen tavoitteena on myötävaikuttaa henkilöstön, työyhteisön tilan ja johtamisen kehittämiseen.

Henkilöstötilinpäätös on strategiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvän päätöksenteon työkalu, jossa kuvataan henkilöstön ja sen johtamisen tila käytettävissä olevien tietojen pohjalta. Sen avulla määritellään kehittämiskohteita ja asetetaan tavoitteita kehittämiskohteiksi valittaville asioille sekä seurataan näiden tavoitteiden toteutumista.

Henkilöstötilinpäätöksen tietoja hyödynnetään myös vertailukehittämisessä. Henkilöstötietojen analysointi ja vertailu valtiolla tai yksityisellä sektorilla toimivaan esimerkilliseen organisaatioon on henkilöstövoimavarojen hallinnan sekä laadukkaan ja tuloksellisen toiminnan kannalta tärkeää.

Vuoden 2008 henkilöstötilinpäätöksen pääpaino on henkilöstövoimavarojen määrän ja laadun sekä työyhteisön tilan keskeisimpien kehitystrendien ja poikkileikkaustietojen esittelyssä. Henkilöstötilinpäätös tarjoaa pohjan tarkastella henkilöstöjohtamisen vaikutuksia ja käydä keskustelua uusista tavoitteista.

Henkilöstötilinpäätöksessä tehdään tarkastelua henkilöstöjohtamisen periaatteiden näkökulmista. Tulosten arviointi perustuu niihin pitkän tähtäimen tavoitteisiin, jotka Tekesin toiminta- ja taloussuunnitelmassa on asetettu henkisten voimavarojen hallinnalle ja kehittämiselle.

## 2 Henkilöstöjohtaminen

### 2.1 Henkilöstöjohtamisen periaatteet osana Tekesin strategiaa

Henkilöstöjohtamisen periaatteet ovat osa Tekesin strategiaa, joka tähtää toiminta-ajatuksen ja vision toteuttamiseen arvojen mukaisella toiminnalla. (ks. kuvat 1 ja 2)

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 kehittymiselle hyvät edellytykset.

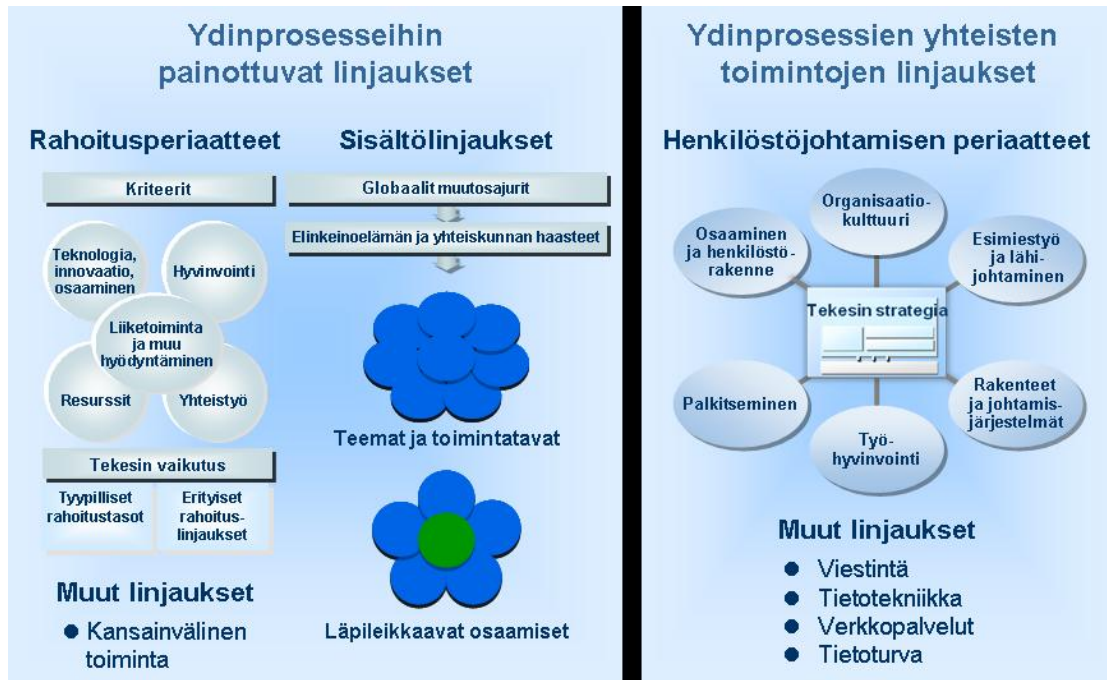
Henkilöstöjohtamisen periaatteiden toteutuminen näkyy asiakkaille, omistajalle ja sidosryhmille entistä parempina tuloksina ja palveluina sekä houkuttelevana työnantajakuvana.

Henkilöstöjohtamisen kehittämistarpeista ja uusista painotuksista johdetaan konkreettisia toimenpiteitä. Toimenpiteet suunnitellaan seuraavalle toimintavuodelle täsmällisesti ja Tekesin viisivuotisen strategiakauden loppujaksolle suunta-antavasti.

Henkilöstöjohtamisen periaatteita, tavoitteita ja toimenpiteitä päivitetään ajan tasalle vuosittain Tekesin yleisessä strategia- ja suunnittelu-prosessissa.



Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen periaatteet Tekesin strategiakehyksessä



Kuva 2. Henkilöstöjohtamisen periaatteet strategisena linjauksena

## 2.2 Henkilöstöjohtamisen päämäärät

Henkilöstöjohtamisen päämäärät on määritelty kuudesta eri näkökulmasta. Ne kuvaavat niitä 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 osallistamiseen kannustava esimiestyö ja lähijohdaminen
- 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 kehittymismahdollisuuksiin ja oikeudenmukaiseen palkkausjärjestelmään perustuva kannustava palkitseminen ja

- hyvän työympäristön ja yhteishengen sekä riittävän resursoinnin varaan rakentuva henkilöstön työhyvinvointi.

Tässä henkilöstötilinpäätöksessä tarkastellaan näiden päämäärien toteutumista kutakin erikseen omassa luvussaan.

## 2.3 Henkilöstöjohtamisen vastuut

Henkilöstöjohtamisen onnistumisesta ja päämäärien saavuttamisesta vastaa viime kädessä koko Tekesin henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen osapuolet ovat:

- Johtoryhmässä päätetään Tekes -tasoisista henkilöstöjohtamisen periaatteista ja linjauksista. Henkilöstön edustajat osallistuvat johtoryhmän kokouksiin, kun näistä periaatteista ja linjauksista päätetään.
- Henkilöstöpalvelu t-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.

## 2.4 Henkilöstöjohtamisen seuranta

Henkilöstöjohtamisen päämäärien ja tavoitteiden toteutumista seurataan vuosittaisessa henkilöstötilinpäätöksessä, organisaatiotyytyväisyystutkimuksessa Siirissä sekä tarvittaessa vertaisarvioinnein.

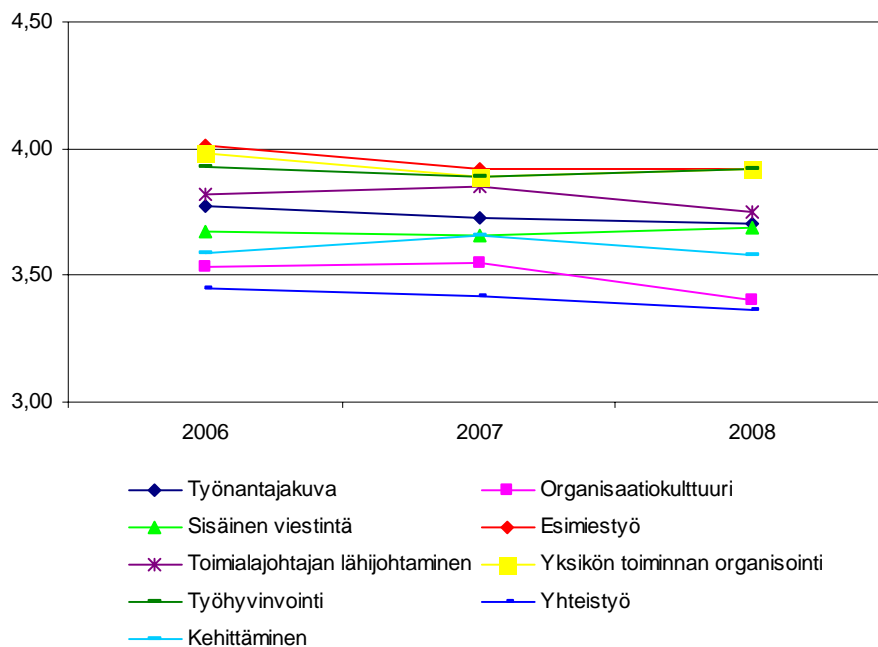
Henkilöstöjohtamisen päämäärille on valittu strategiset mittarit, joita hyödynnetään strategiatyössä mm. päivitettäessä henkilöstöjohtamisen päämääriä sekä sovittaessa lähivuosien henki-

löstöjohtamisen linjauksista ja kehittämiskohteista.

Tekesin ja yksiköiden tuloskorttien kehittyminen ja hyvinvointi –osiossa seurataan operatiivisten henkilöstöjohtamisen mittareiden kehittymistä. Vuonna 2008 oli käynnissä tuloskortin kehittämisprojekti, jonka vuoksi mittarit olivat kesken-eräisiä.

Syyskuussa 2008 toteutettiin Siiri-tutkimus, jossa henkilöstö antaa palautteensa henkilöstötyytyväisyydestä, ydintoiminnoista, yhteisistä toiminnoista ja järjestelmistä sekä sisäisestä asiakas-tyytyväisyydestä. Yhteistyökumppanina Siirin toteutuksessa on Psycon Oy.

Siirin tulokset ovat olleet melko tasaisia, tosin lievästi laskusuuntaisia vuodesta 2006, jolloin nykyinen organisaatiomalli astui voimaan. Vuonna 2008 laskeva trendi on joiltain osin taittunut ja osin vielä hieman jatkunut. (ks. kuva 3).



Kuva 3. Siirin tulokset, henkilöstötyytyväisyys vuosilta 2006–2008 (asteikko 1-5)

Henkilöstötyytyväisyyden arvioinnissa vuonna 2008 Siirissä parhaat palautteet annettiin esimiestyötä, yksikön toiminnan organisoinnista sekä työhyvinvointia koskevista väittämistä. Organisaatiokulttuuria, yhteistyötä ja kehittämistä koskevat arviot olivat lievästi laskusuuntaisia.

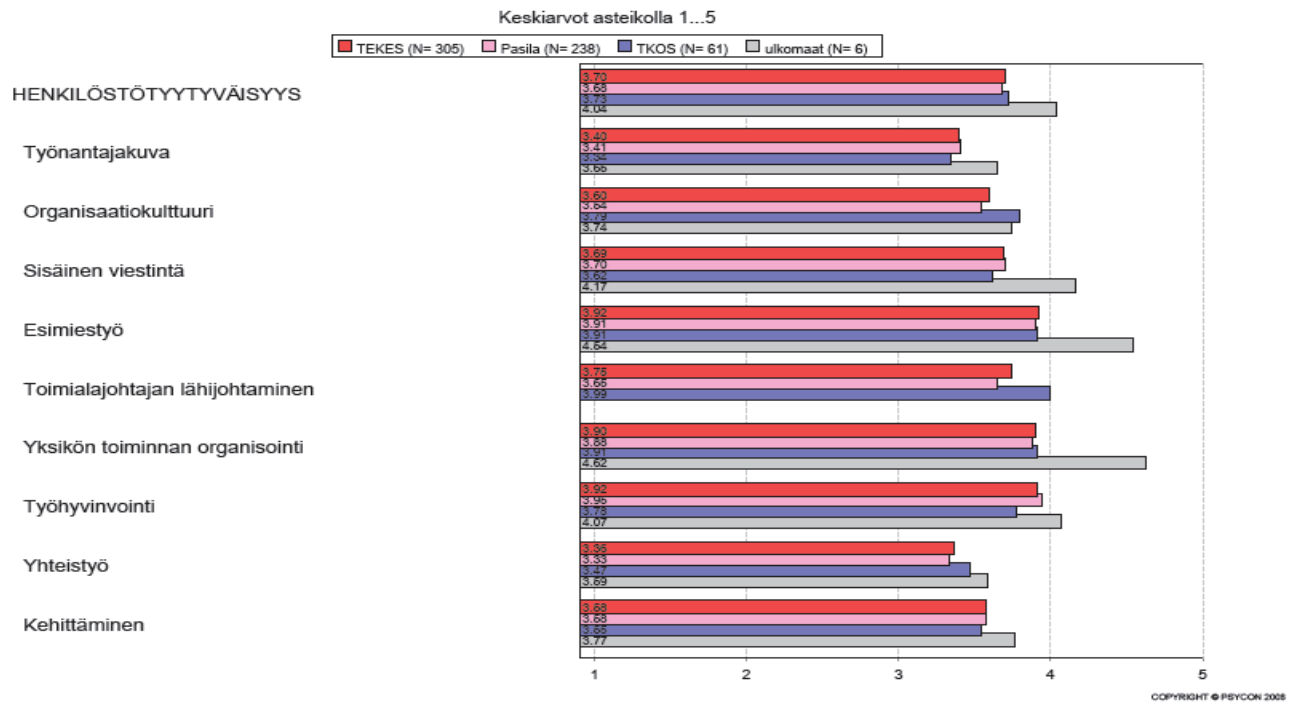
Organisaatiotytyväisyyden eri osa-alueiden nykytilaindeksit Pasilassa, ulkomaanyksiköissä ja

teknologian kehittämisosastoilla on esitetty kuvissa 4 ja 5.

Vuoteen 2007 verrattuna tuloksissa oli edelleen vähäistä laskua koko Tekesin tasolla. Ulkomaanyksiköissä työskentelevien henkilöstötytyväisyys on korkeimmalla, mutta ydintoiminnoille sekä yhteisille toiminnoille ja järjestelmille he antavat muita kriittisempää palautetta.

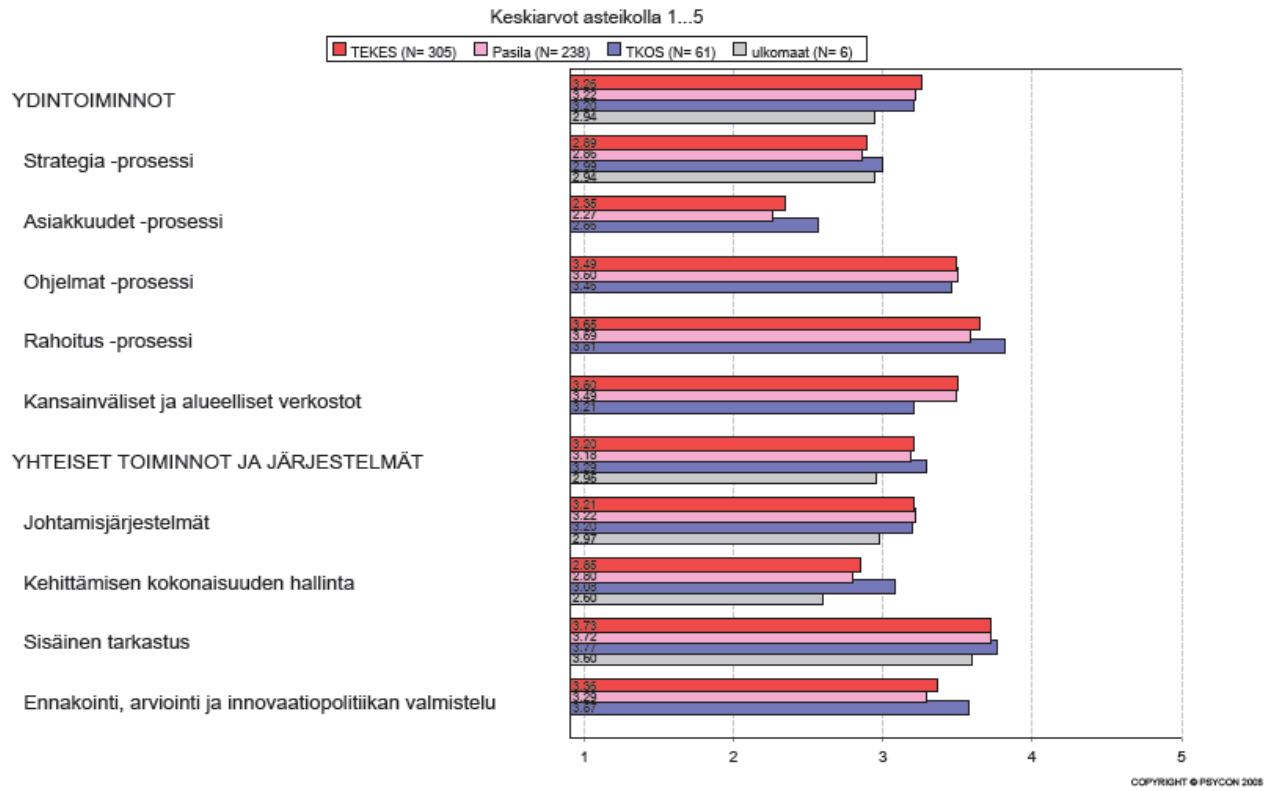
Tekes Siiri 2008

Organisaatiotytyväisyyden osa-alueiden nykytilaindeksit



Kuva 4. Organisaatiotytyväisyyden nykytilaindeksit henkilöstötytyväisyyden osalta vuonna 2008.

Organisaatiotytyväisyyden osa-alueiden nykytilaindeksit



Kuva 5. Organisaatiotytyväisyyden nykytilaindeksit ydintoimintojen sekä yhteisten toimintojen ja järjestelmien osalta vuonna 2008.

### 3 Organisaatiokulttuuri

Päämääränä on toiminnan innovatiivisuutta ja tehokkuutta tasapainoisesti edistävä organisaatiokulttuuri.

#### 3.1 Organisaatiokulttuurin tavoitteita

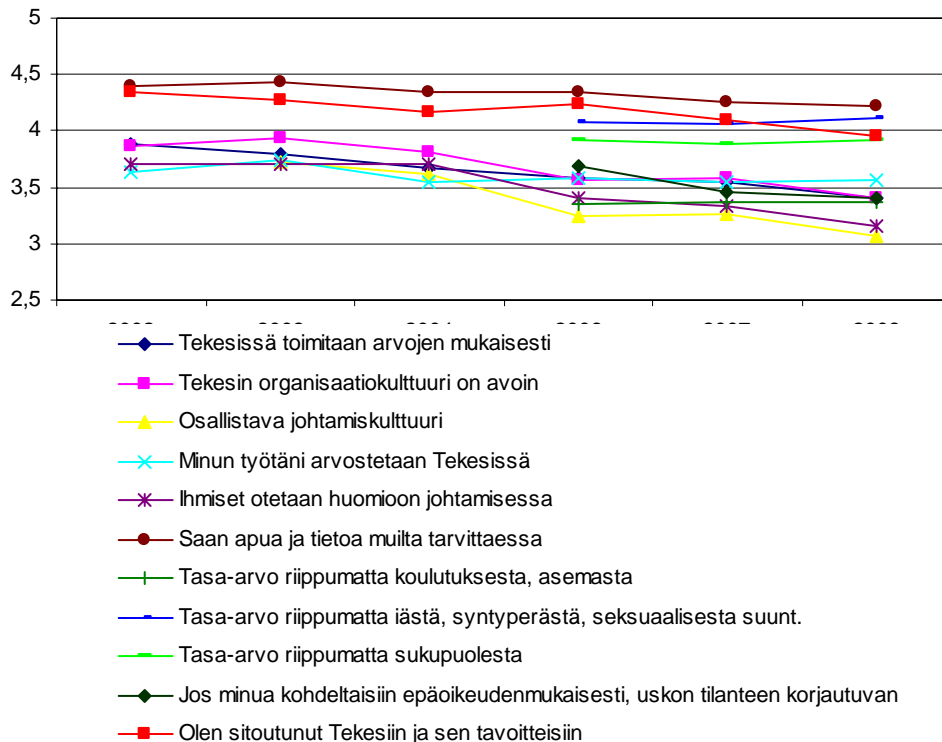
Tavoitteena on, että Tekesin organisaatiokulttuurissa innovatiivisuus ja joustavuus yhdistyvät tuloksellisesti toiminnan tehokkuuteen ja hyvään laatuun. Innovatiivinen ote näkyy mm. asiakkuudet -prosessin toiminnoissa ja toisaalta täsmällisyys ja tehokkuus esimerkiksi hankerahoituksen menettelytavoissa. Hyvään hallintotapaan ja tekemisen laatuun pyritään kaikessa toiminnassa.

Strategia ja yhteiset arvot ohjaavat henkilöstön toimintaa ja valintoja. Arvot on määritelty asiakkaiden, sidosryhmien ja henkilöstön näkökulmasta. Tekesin arvot ovat hyvinvointi, näkemys, luottamus, yhteistyö ja kehittyminen.

Tekesissä arvostetaan avoimuutta, aloitteellisuutta, yhteistyötä ja toisten auttamista. Henkilöstöä kannustetaan rakentamaan kriittisyyteen asioiden valmisteluvaiheessa. Vastaavasti odotetaan sitoutumista, kun päätös valmisteltavasta asiasta on tehty.

#### 3.2 Organisaatiokulttuurin kehittyminen

Vuonna 2008 Siiri-tutkimuksen organisaatiokulttuuria koskevien kysymysten palaute oli edelleen hyvällä tasolla, vaikkakin tuloksissa ovat olleet lievässä laskussa vuodesta 2003 lähtien. Eniten laskua on tapahtunut väittämässä, joilla selvitetään organisaatiokulttuurin osallistavuutta sekä ihmisten huomioimista johtamisessa (ks. kuva 6).



Kuva 6. Tyytyväisyys organisaatiokulttuuriin Siiri-kyselyn perusteella 2002 – 2008 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)

### 3.3 Työnantajamielikuva

Tekesin työnantajakuva on saanut positiivista palautetta useissa ulkoisissa arvioinneissa. Taloustutkimuksen asiakkailta ja päättäjiltä kerätyssä palautteessa Tekes sai ylimmiltä päättäjiltä ja vaikuttajilta parhaat arviot erityisrahoitus- ja asiantuntijapalveluja tuottavien toimijoiden ryhmässä. Myös Unipersumin opiskelijatutkimuksessa Tekesin sijoitus on varsin hyvä. Opiskelijoiden työnantajiin kohdistamat odotukset näyttäisivät tuovan Tekesille kilpailuetua tulevaisuuden resurssien rekrytoinnissa.

Siiri-tutkimuksessa selvitetään tekesläisten mielipidettä työnantajakuvasta. Siirin vastausten perusteella henkilöstöstä 72 % voisi suositella Tekesiä työpaikkana muille. Uusista henkilöistä 64 % koki saaneensa oikean kuvan työstään rekrytoinnin yhteydessä. Työnantajakuvan kokonaispalautteen keskiarvo vuonna 2008 oli 3,4 (asteikolla 1 – 5). Kaiken kaikkiaan Siirin palaute työnantajakuvasta laski vuoteen 2007 verrattuna.

### 3.4 Tasa-arvo

Tasapuolisuus on kantavana periaatteena mm. Tekesin henkilöstöjohtamisen periaatteissa, koulutautumisperiaatteissa ja palkkapolitiikassa. Tasa-arvon toteutumista seurataan vuosittaisessa organisaatiotyytyväisyystutkimuksessa ja sen toteutuminen on nivottu sisään muuhun toiminnan johtamiseen. Palkkausjärjestelmän seurantarivissä seurataan palkkauksellista tasa-arvoa. Erillinen tasa-arvosuunnitelma laaditaan vuonna 2009. Taulukossa 1 on yhteenveto kes-

keisistä tasa-arvotunnusluvuista. Vuoden 2008 lopussa naisia oli 53,3 % henkilöstöstä. Työtävät ovat jossain määrin eriytyneen sukupuolten välillä. Naisten osuus johdossa (johtoryhmän jäsenistä) oli 10,0 % ja keskijohdossa 29,3 %. Asiantuntijatehtävissä sukupuolirakenne oli tasapainoisin. Naisten osuus kaikista asiantuntijatehtävissä toimivista oli 51,6 %. Sihteerin ja projektsihteerin tehtävissä toimi lähes pelkästään naisia. Koulutustasoero johtuu niin ikään naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin.

Palkkausjärjestelmän piirissä olevan henkilöstön keskipalkka kotimaassa oli 4266 euroa, naisilla 3778 ja miehillä 4904 euroa. Naisten keskipalkka suhteessa miesten palkkaan saman vaatavuustason tehtävissä oli hyvä, 99,1 %.

Suoritusarvioinnin keskiarvo oli sama naisilla ja miehillä, 3,0. Palkkaustilastoja on tarkastelu myös kappaleessa 7.2.

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).

Miesten ja naisten tuloksissa oli havaittavissa selkeä ero tasa-arvon kokemista kartoittavien vastausten keskiarvoissa. Naisten vastausten keskiarvo oli 3,5 ja miesten 4,3. Tuloksista ei kuitenkaan selviä, johtuvatko mahdolliset erot siitä, että naiset ja miehet toimivat erilaisissa tehtävissä vai aidoista sukupuolesta johtuvista tekijöistä.

<b>Tasa-arvo eri mittareilla</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Naisten osuus henkilöstöstä (%)	53,3	53,4	53,0	51,9	53,2
Naisten osuus johdosta (%)	10,0	10,0	9,1	25,0	25,0
Naisten osuus keskijohdosta (%)	29,3	26,8	29,7	21,7	21,7
Naisten osuus kaikista asiantuntijoista (%)	51,6	50,0	48,8	44,4	45,8
Naisten osuus teknologia-asiantuntijoista (%)	37,4	34,1	32,0	28,4	30,8
Naisten osuus muista asiantuntijoista (%)	67,8	65,6	62,6	62,1	63,6
Naisten osuus sihteeritehtävissä (%)	95,3	97,7	97,7	97,9	98,0
Koulutustasoindeksi naiset (n)/ miehet (m)	5,8/6,9	5,6/7,0	5,7/6,9	5,7/6,9	
Keskimääräinen ikä n/m	44,8/ 47,1	43,8/ 46,5	43,4/ 45,6	43,2/ 44,5	
Naisten keskipalkka suhteessa miesten keskipalkkaan samassa vaativuustasossa (%)	99,1	98,7	98,4	99,4	98,9
Tehtävien vaativuustasojen keskiarvo n/m	16,8/ 19,3	16,7/ 19,3	16,6/ 19,2	16,3/ 19,0	16,2/ 18,9
Suoritumisarvioiden keskiarvo n/m	3,0/3,0	3,0/2,9	3,1/2,9	3,1/3,0	3,1/3,1
"Tasa-arvo riippumatta koulutuksesta, asemasta", Siiri-tutkimus (1-5)	3,4	3,4	3,4	-	-
"Tasa-arvo riippumatta iästä, syntyperästä, seksuaalisesta suuntautumisesta", Siiri-tutkimus (1-5)	4,1	4,1	4,1	-	-
"Tasa-arvo riippumatta sukupuolesta", Siiri-tutkimus (1-5)	3,9	3,9	3,9	-	-

**Taulukko 1. Tasa-arvoa kuvaavia mittareita vuosina 2004–2008**

## 4 Esimiestyö ja johtaminen

Päämääränä on strategiaan perustuva, innostava ja osallistumiseen kannustava esimiestyö ja lähijohtaminen

### 4.1 Esimiesten ja lähijohtajien tehtävät ja vastuut

Johtamistehtävä on kuvattu henkilöstöjohtamisen periaatteissa monelta kannalta. Tavoitteena on, että 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.

Johtamistehtävä jaetaan kolmeen osaan: toiminnan johtamiseen, ihmisten johtamiseen ja strategiatyöhön. Johtamistehtävän lisäksi jokaisella esimiehellä ja lähijohtajalla on myös asiantuntijaroolinsa.

Johtamistyön näkyväksi tekeminen ja merkityksen korostaminen on tärkeää, jotta hyvät esimiespalvelut mahdollistuvat jokaiselle tekesläiselle. Tavoitteena on kohtuullinen johtamisjanne eli enintään noin 10 alaista esimiestä kohden.

Tärkeää on myös, että esimiehillä on riittävästi aikaa hoitaa esimiestyötä. Resurssienhallintajärjestelmä Ressu toimii vuosittaisen työajan suunnittelun ja seurannan tukena. Vuonna 2008 esimiehet käyttivät keskimäärin noin 1,6 henkilötyökuukautta esimiestyöhön.

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
- 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 organisaatiomatriisiin eri suuntien tavoitteet
- vastata osaamisen arvioinnista ja tunnistaa osaamistarpeet
- tunnistaa osaamisen mahdollisuudet, toimialan haasteet ja asiakkaiden tarpeet ja välittää ne Tekesin strategiatyöhön

## 4.2 Johtaminen matriisiorganisaatiossa

Matriisiorganisaatiossa henkilöstöä johdetaan 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 tarvitaan menettelytavat, joilla haetaan yhteistä näkemystä kunkin henkilön tavoitteista, tehtävistä, osaamisesta ja suoriutumisesta eri johtamissuunnista. Tulos- ja kehityskeskustelukäytäntöä on kehitetty vastamaan 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. Vastuu siitä, että keskustelut käydään ja tulos- ja kehittämistavoitteista sovitaan, on esimiehellä.

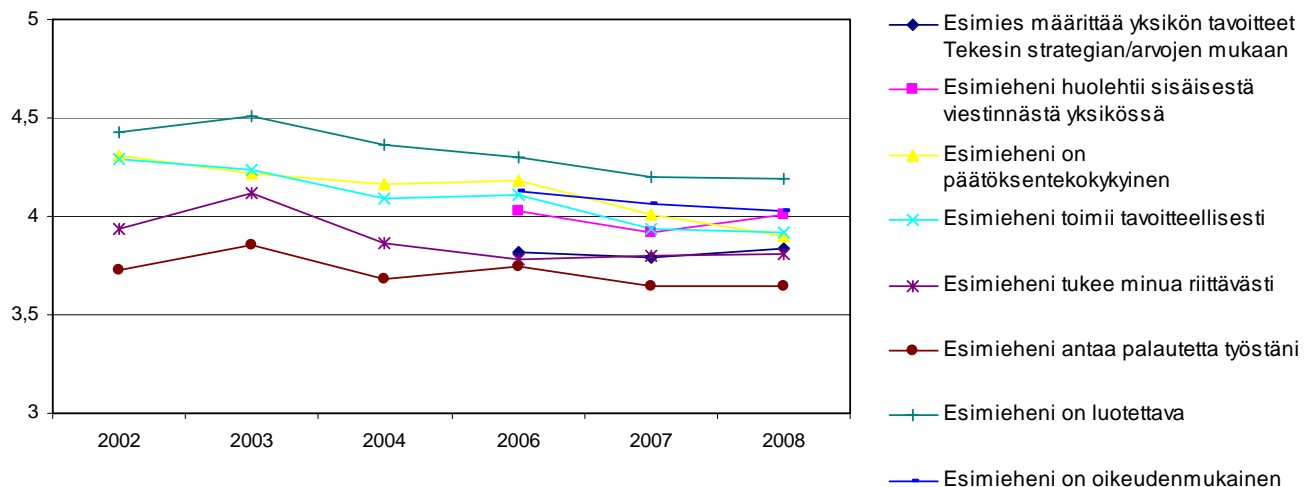
## 4.3 Onnistuminen esimies- ja johtamistyössä

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

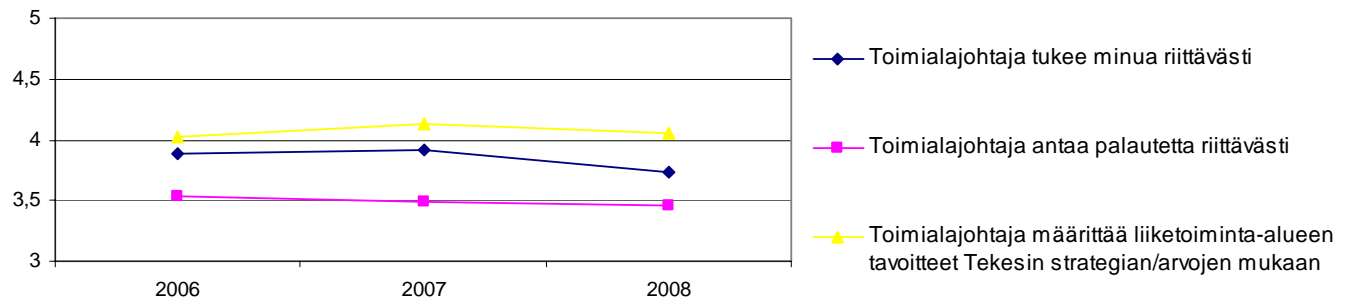
Tärkeänä esimiestyön kehittämisen työkaluna toimii Siiri-tutkimus, josta esimiehet saavat henkilökohtaisen palautteen onnistumisestaan esimiestyössä ja lähijohtamisessa. Esimiestyö on Siiri-tutkimuksen mukaan Tekesin vahvuuksia ja saa kokonaisuudessaan henkilöstöltä hyvää palautetta. (ks. kuva 7). Palautteessa on tosin hieman laskevaa trendiä vuodesta 2003 alkaen. Myös lähijohtamisen palaute on hyvällä tasolla (ks. kuva 8). Siirin perusteella suurimmat haasteet ovat sekä lähijohtamisen että esimiestyön osalta palautteenannon riittävyudessa.

Yksikön toiminnan organisoinnin palaute (kuva 9) Siirissä kertoo, että tulos- ja kehityskeskustelukäytännöt toimivat hyvin. Suurimmat haasteet liittyvät työtehtävien tasapainoiseen jakautumiseen sekä yksikkökokousten toimivuuteen ja tehokkuuteen.

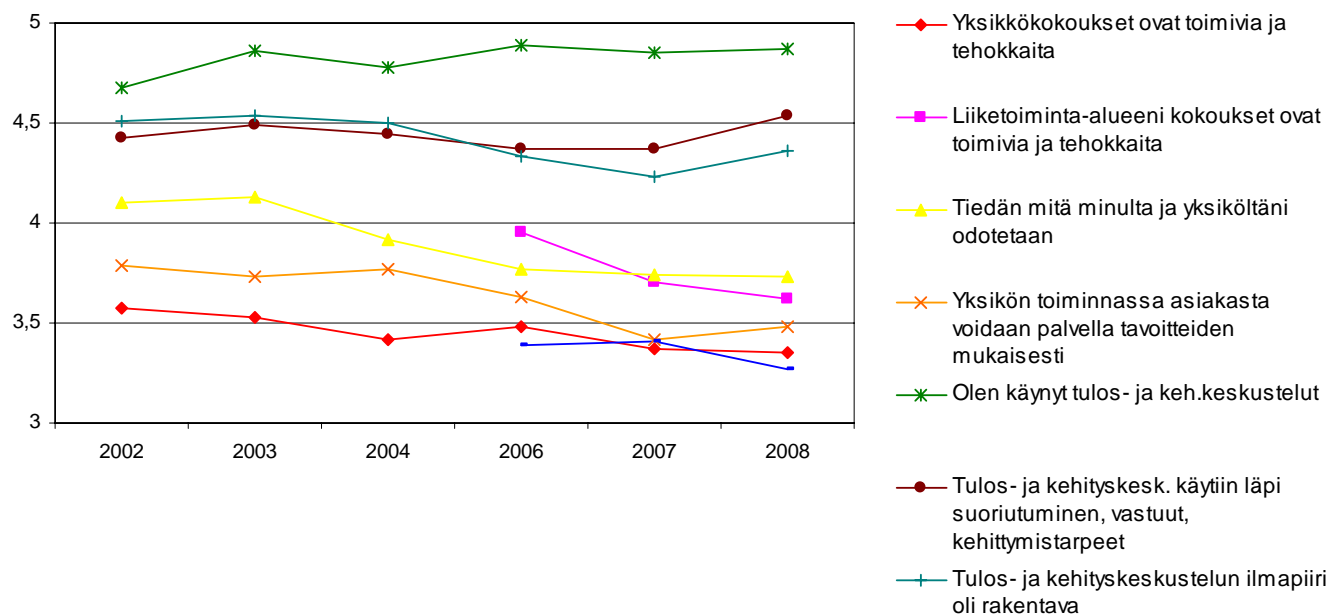
Tekesissä johtamisjänne on pyritty pitämään kohtuullisena. Kunkin esimiehen alaisuudessa työskenteli vuonna 2008 keskimäärin 7,3 henkilöä.



Kuva 7. Tyytyväisyys esimiestyöhön Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2002–2008 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)



Kuva 8. Tyytyväisyys lähijohtamiseen Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2006–2008



Kuva 9. Tyytyväisyys yksikön toiminnan organisointiin Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2002–2008 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)

#### 4.4 Esimiestyön kehittäminen

Esimiesten ja lähijohtajien tueksi järjestettiin ajankohtaisia aiheita käsiteltäviä yhteisiä esimiesfoorumia sekä valmennusta ihmisten johtamisen haasteisiin.

Tärkeänä johtamisen kehittämisen välineenä hyödynnettiin yksilötyönohjausta sekä ryhmäcoachingia. Yksilötyönohjauksessa tuetaan esimiestä/johtajaa ammatillisessa kehityksessä, johtamiseen tai esimiestyöhön liittyvissä haasteissa sekä integroidaan organisaation arvoja ja henkilöstöpolitiikan johtamislinjauksia osaksi

esimiestyötä. Ryhmäcoachingin tavoitteena on lisätä valmentavaa otetta esimiestyössä ja tukea osallistujia kohtaamaan yhdessä niitä johtamisen ja esimiestyön haasteita, joita Tekesissä on tunnistettu.

Esimiehet osallistuivat myös ulkopuolisten koulutusorganisaatioiden järjestämiin johtamiskoulutuksiin. Lisäksi käynnistettiin Tekesin johtamisosaamisen kehittämisen sekä johtamisvalmennuksen suunnittelu (Telma – Tekes Leadership and Management Academy).

## 5 Rakenteet ja johtamisjärjestelmä

Päämääränä ovat avointa vuorovaikutusta edistävät, joustavat ja tehokasta työskentelyä tukevat organisaation rakenteet ja johtamisjärjestelmät.

### 5.1 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.

### 5.2 Johtamisjärjestelmät

Tekesin johtamisjärjestelmät sekä niiden tietojärjestelmät tukevat ydinprosessien sekä ydinprosessien yhteisten toimintojen tuloksellisuutta ja tehokkuutta.

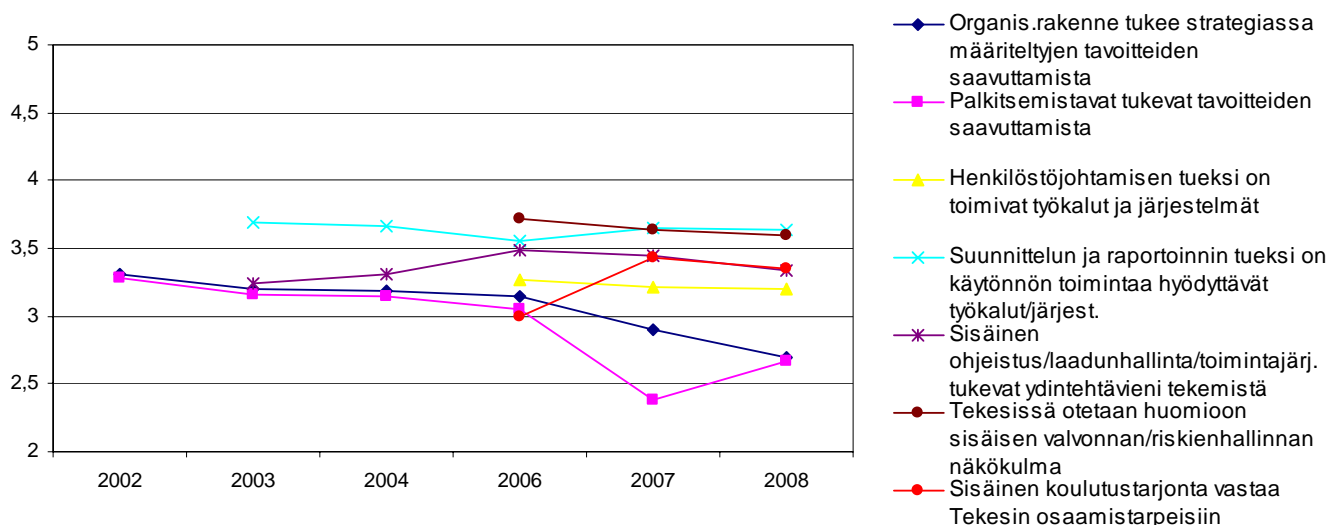
- suunnittelu- ja seurantarjestelmä
- riskienhallintajärjestelmä
- tietämyksenhallinnan järjestelmä

- kehittämisen kokonaisuuden hallintajärjestelmä
- hyvä tietohallintotapa (IT-Governance) -kokonaisuus
- laadunhallintajärjestelmä
- palkitsemisjärjestelmä

Siiri-tutkimuksessa kysytään henkilöstön palautetta Tekesin johtamisjärjestelmistä. Kriittisimmän palautteen henkilöstö antoi siitä, miten organisaatorakenne tukee strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista (2,7 asteikolla 1 – 5). Tämän väittämän saama palaute on laskenut tasaisesti vuodesta 2003 lähtien.

Palkitsemistapoja koskevan väittämän kysymysmuotoilu muutettiin vuonna 2007 niin, että palkitsemisen kokonaisuutta kuvaava seliteosa jätettiin pois. Tämä todennäköisesti vaikutti siihen, että palkitsemistavat tulkittiin kapeammin ja palaute laski. Vuonna 2008 kysymysmuotoilu palautettiin ennalleen ja myös vastaajien antama palaute nousi merkittävästi, mutta ei kuitenkaan samalle tasolle kuin 2006.

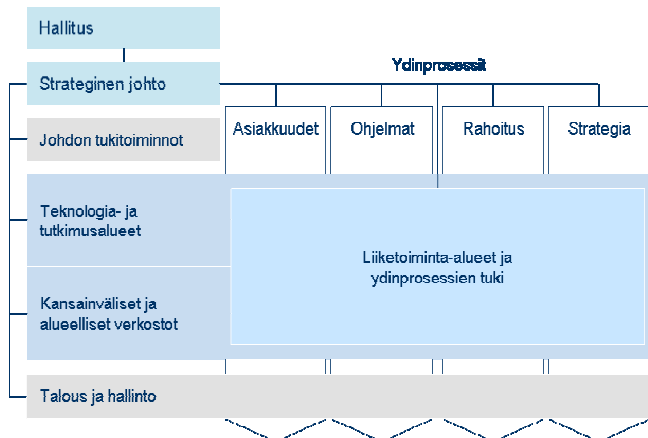
Siirin palautteen mukaan henkilöstö kokee, että suunnittelun ja raportoinnin tueksi ovat toimintaa hyödyntävät työkalut ja järjestelmät (3,6). Myös sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmat otetaan huomioon (3,6).



Kuva 10. Tyytyväisyys johtamisjärjestelmiin Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2002-2008 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)

### 5.3 Tekes ja lähiverkostot

Tekesin organisaatio on moniulotteinen matriisi, jonka ytimen muodostavat neljä ydinprosessia ja niiden tavoitteita toteuttavat neljä vastuualuetta, jotka jakautuvat liiketoiminta-alueisiin ja osaamis- ja palveluyksiköihin. (kuva 11).



**Kuva 11. Tekesin organisaatio 1.1.2008**

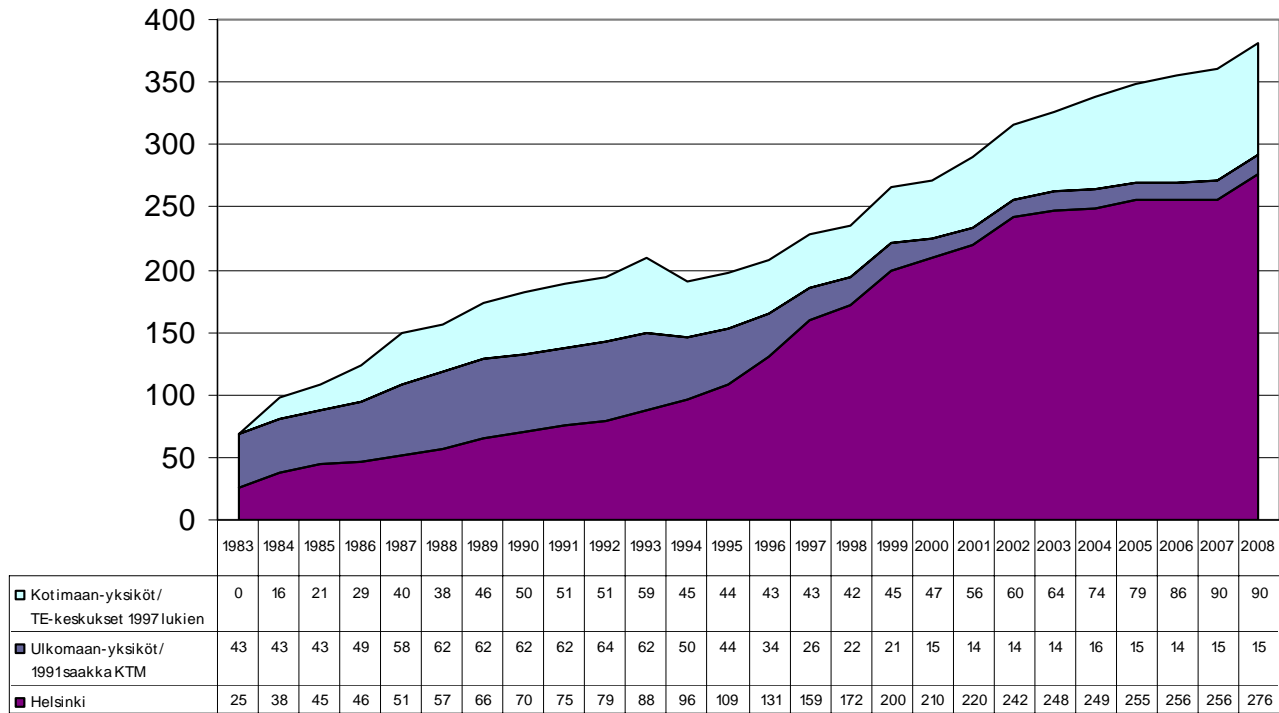
Tekesin vastuualueista suurin oli teknologia ja tutkimusalueet, jossa työskenteli 41% henkilöstöstä. Seuraavaksi suurimmat vastuualueet olivat: liiketoiminta-alueet ja ydinprosessien tuki 22 %, talous ja hallinto 14 %, strateginen johto ja johdon tukiyksiköt 12 % (ei vastuualue) sekä kansainväliset ja alueelliset verkostot 11 %. Viimeksi mainitun vastuualueen ohjauksessa työs-

kentelee lisäksi 90 henkilöä TE-keskusten teknologian kehittämisosastoilla.

Teknologia ja tutkimusalueet –vastuualueella yhdistettiin yksiköitä suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Lisäksi vastuualueen sihteeripalvelut tiimiytettiin.

Entistä suurempi osa tekes-työstä tehdään jatkossa alueverkostossa TE-keskuksissa, kun TE-keskusten organisaatio uudistuu vuoden 2009 alusta lukien. Uusilla Innovaatiot ja kansainvälistyvä liiketoiminta –vastuualueilla työskentelee jatkossa sekä teknologia- että kansainvälistymisasiantuntijat. Uuden organisaation tavoitteena on nivoa entistä vahvemmin yhteen Tekesin ja TE-keskusten kansainvälisyysasiat sekä EU:n rahoitusinstrumentit.

Tekesin henkilöstömäärä oli vuoden 2008 lopussa 291 henkilöä, joista 15 työskenteli ulkomaan yksiköissä (kuva 12). Henkilömäärä kasvoi 2,8 % edellisvuodesta johtuen lähinnä Tykes-ohjelmatoiminnan siirtymisestä työ- ja elinkeinoministeriöstä Tekesiin maaliskuussa 2008. Tekesiin siirtyi tässä yhteydessä 11 henkilöä. Tykes-ohjelman siirto mahdollistaa luontevalla tavalla työelämän kehittämisosaamisen ja teknologiaosaamisen yhdistämisen asiantuntijatyössä.



**Kuva 12. Tekesin tehtävissä työskentelevä henkilöstö (lkm) 1983 – 2008**

#### 5.4 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstöressurssien suunnittelua ja johtamista tukevan tietojärjestelmän, Ressun, käyttö vakiintui vuoden 2008 aikana. Järjestelmä tukee pitkän tähtäimen resurssitarvesuunnittelua sekä operatiivista resurssisuunnittelua henkilötasolla. Järjestelmän tavoitteena on lisätä työajan käytön strategianmukaisuutta ja suunnitelmallisuutta.

Henkilöstösuunnitteluun tuo haasteita hallinnon tuottavuustavoitteet, mistä johtuen Tekesin henkilötyövuosikehitys säilyy ennallaan suunnittelukaudella 2008 – 2013. Yhä vaativam-

pia tavoitteita pyritään saavuttamaan mahdollisimman tuottavasti, vaikuttavasti ja taloudellisesti suhteellisesti vähenevillä resursseilla.

Hallinnollisten toimintaprosessien tehostamiseen tähtää työ- ja elinkeinoministeriön talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushanke, jota valmisteltiin vuoden 2008 aikana ministeriön hallinnon prosessityöryhmissä ja ohjausryhmässä. Tekes siirtyy palvelukeskuksen asiakkaaksi syksyllä 2009.

## 6 Osaaminen ja henkilöstörakenne

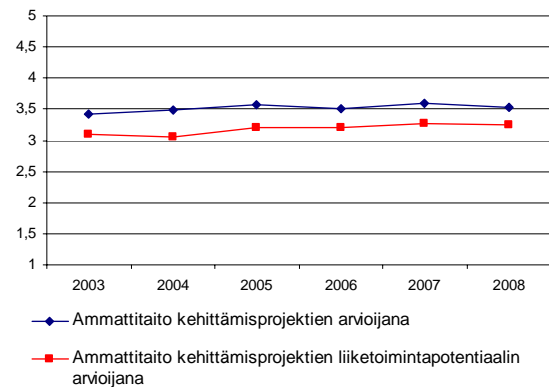
Tavoitteena on Tekesin päämäärien saavuttamiseksi sekä toiminnan jatkuvuuden ja uudistumiskyvyn turvaamiseksi tarvittava osaaminen ja henkilöstörakenne.

### 6.1 Osaamisen johtaminen

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 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. Osaamisen kehittämisen haasteena on luoda osaamisen johtamisen menettelyt ja työkalut, joiden avulla organisaatiotason strategiset osaamistarpeet pitkällä tähtäimellä pystytään nykyistä järjestelmällisemmin tunnistamaan.

Ulkoisessa asiakastyytyväisyystutkimuksessa kysytään arviota tekesläisten ammattitaidosta teknologiaprojektien arvioijana sekä liiketoimintapotentiaalin arvioinnissa. Asiakkaiden antama arvio ammattitaidosta teknologiaprojektien ja liiketoimintapotentiaalin arvioijana on ollut hyvin tasaista. (kuva 13)



**Kuva 13. Ulkoisen asiakastutkimuksen arviot tekesläisten ammattitaitoa kuvaavissa kysymyksissä vuosilta 2003–2008**

### 6.2 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 erityisesti osaamisen kehittämisen menetelmien valintaan. (ks. kuva 14). Oppimiskäsityksen mukaan työssä oppiminen on pääasiallinen 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 tiimiorganisaatioissa 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 14. Tekesin oppimiskäsitys**

Oppimiskäsityksen lisäksi Tekesissä on määritelty kouluttautumisperiaatteet, joiden mukaan Tekes kannustaa henkilöstöään täydentämään osaamistaan.

Tekesissä on asetettu tavoitteeksi, että tekesläisten koulutusaktiivisuus on 10 päivää henkilötyövuotta kohden. Vuonna 2008 koulutusaktiivisuus oli 10,1 päivää/htv, joten asetettu tavoite saavutettiin. Siiri-tutkimuksessa kysytään henkilöstön palautetta, miten hyvin sisäinen koulutus tarjonta vastaa Tekesin osaamistarpeisiin. Väitämästä saatujen palautteiden keskiarvo oli 3,35 (asteikolla 1 -5).

Vuonna 2008 henkilöstön kehittämissuunnitelman mukaisia koulutustapahtumia oli n. 40, joista suurin osa oli kestoltaan lyhyehköjä puolesta päivästä päivään kestäviä tapahtumia. Pidempikestoisia tapahtumia olivat mm. Opinpolkuperheyttämiskoulutus, vuonna 2007 käynnistynyt asiakkuusvalmennus, joka jatkui vuonna 2008 sekä jo 13. kertaa järjestettävä syksyllä 2007 käynnistynyt Tekes Business Program.

Lisäksi käynnistettiin kahden innovaatio toimintaa käsittelevän pidempikestoisen valmennusohjelman (Tekes Innovation Training Program ja Advanced Tekes Business Program) sekä johtamisvalmennuksen suunnittelu. Tekes Innovation Training Program toteutetaan kevään 2009 aikana.

Aamuteemoja järjestettiin suunnitellusti, keskimäärin kerran kuukaudessa. Lisäksi toteutettiin IT ja kielitaidon osaamiskartoitukset, joiden pohjalta suunniteltiin toimenpiteitä näiden osaamisten kehittämiseksi vuodelle 2009. Myös tiimitoiminnan kehittämisen panostettiin.

Järjestetyistä koulutuksista kerätään jatkuvasti palautetta, jota hyödynnetään koulutuksien kehittämisessä. Koulutuksista annettujen yleisarvosanojen keskiarvo oli viimeisten vuosien tapaan hyvällä tasolla (4,0 asteikolla yhdestä viiteen).

Vuonna 2008 jatkettiin yhteistyötä henkilövaihdon tiimoilta Suomen Akatemian sekä Finnveran kanssa. Henkilövaihdon tavoitteena on osaamisen, toiminnan kehittämisen sekä organisaatioiden välisen yhteistyön vahvistaminen.

Suomen Akatemiasta oli yksi henkilö vaihdossa Tekesissä. Tekesistä ei ollut vaihdokkaita Akatemiassa. Finnveran kanssa oli vastavuoroises-

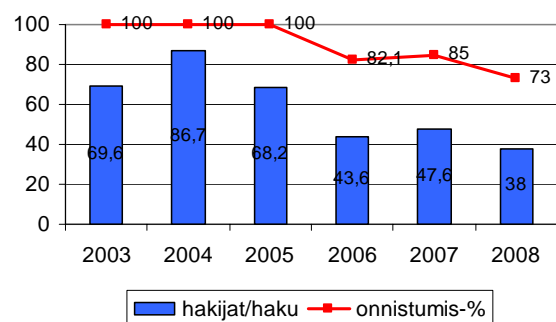
ti yksi henkilövaihto vuodenvaihteen 2007 – 2008 molemmin puolin.

Vaihdoista saatu palaute oli myönteistä ja kullekin henkilövaihdolle asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin. Yhteisesti sovitut, selkeästi ja realistisesti määritellyt tavoitteet ja suunnitelmat edistivät vaihdon onnistumista. Tekesin ja Finnveran henkilövaihdon palauteseminaarissa todettiin, että asiantuntijavaihto on tärkeä osa kumppanuusosaamisen kehittämistä.

Vuonna 2008 Tekesin koulutuskustannukset, mukaan lukien koulutusajan palkat ja matkat olivat 4.541 euroa henkilötyövuotta kohti. Koulutuskustannukset ilman palkka- ja matkakustannuksia olivat Tekesissä 1.893 euroa/htv.

### 6.3 Rekrytointi

Tiukentunut työvoiman saantimahdollisuus näkyi jälleen hakemusmäärässä avoimena olleita paikkoja kohti. Vuonna 2008 saatiin keskimäärin 38 hakemusta hakua kohti, mikä on hiukan alhaisempi kuin edellisellä vuonna (ks. kuva 15). Hakijamäärät vaihtelivat avoimien paikkojen välillä paljon. Vähimmillään hakemuksia tuli 5 ja enimmillään 184 avointa paikkaa kohtaan. Myös hakijoiden laatu vaihteli joka haussa laajallakin skaalalla. Erityisen haasteellista oli löytää IT-alan ja sisäisen tarkastuksen osaajia sekä joidenkin teknologia-alojen ammattilaisia. Kuluneen vuoden aikana kahdeksaa tehtävää ei pystytty täyttämään ensimmäisellä hakukierroksella. Tästä syystä rekrytointien onnistumisprosentti (73 %) onkin pudonnut selkeästi edellisvuodesta.



**Kuva 15. Keskimääräinen hakijamäärä hakua kohden sekä rekrytointien onnistumisprosentti vuosina 2003 – 2008.**

Ulkoisia rekrytointeja oli vuonna 2008 24 kpl ja sisäisiä 5 kpl. Yhteensä vuoden aikana Tekesissä aloitti työnsä uusissa tehtävissä siis 29 henkilöä (luku sisältää myös kesäharjoittelijat).

Hajonta hakijoiden esittämissä palkkapyynnöissä oli suuri. Suurimmat palkkapyynnöt ovat luonnollisesti olleet niillä asiantuntemusaloilla, joilla työvoiman kysyntä on ollut suurta. Kysyntä ja tarjonta työmarkkinoilla ovat vaikuttaneet suoraan myös palkkapyyntöihin. Haasteista huolimatta rekrytoinneissa onnistuttiin kohtuullisen hyvin pitämään palkkapolitiikan mukaisissa alkupalkoissa. Muutamassa tehtävässä oli kuitenkin haasteellista toteuttaa halutun osaamisen rekrytointi palkkapolitiikan mukaisella alkupalkalla.

Rekrytoinnin kustannukset yli kolminkertaistuivat vuoteen 2007 verrattuna ja olivat vuonna 2008 8083 euroa/rekrytointi. Kustannusten nousu johtuu osin siitä, että useita hakuja jouduttiin toistamaan, koska tehtäviä ei saatu täytettyä ensimmäisellä hakukierroksella. Myös ulkoisten rekrytointien ajankohta vaikutti vuoden 2008 rekrytointikustannuksien tilastointiin. Rekrytoinnit käynnistettiin vuonna 2008, mutta tehtäviin valitut henkilöt aloittivat työnsä Tekesissä vasta vuoden 2009 puolella. Niiden rekrytointien kustannukset näkyvät vuoden 2008 tilastoissa, mutta itse rekrytoinnit vasta vuoden 2009 puolella. Lisäksi vuoden 2008 aikana kaikista rekrytoinneista oli suhteessa enemmän ulkoisia rekrytointeja kuin aikaisempina vuosina

#### 6.4 Perehdyttäminen Tekesiin

Uudet henkilöt perehdytettiin henkilökohtaisten perehdyttämissuunnitelmien mukaisesti Tekesin ja oman yksikön toimintaan, toimintaperiaatteisiin ja ohjeisiin sekä omiin työtehtäviin. Työhön perehtyminen on lähimmän esimiehen, kummi-kollegan ja tulokkaan itsensä vastuulla. Organisaatioon perehtymistä edistää myös monimuotoinen Opinpolku Tekesiin -koulutus.

Tykes-ohjelma siirtyi työ- ja elinkeinoministeriöstä Tekesiin keväällä 2008 ja samalla myös Tekesin palvelukseen siirtyi ohjelmassa työskentelevää henkilöstöä. Tykes-ohjelmassa työskentelevien integraatiota Tekesin toimintoihin tuettiin mm. perehdyttämisen keinoin.

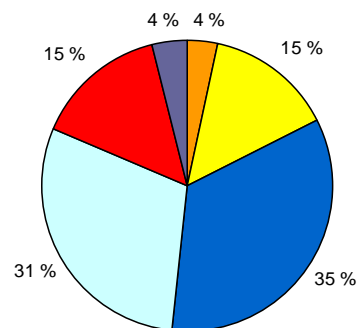
#### 6.5 Henkilöstörakenne

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

Tekesin henkilöstömäärä oli vuoden 2008 lopussa 291 henkilöä. Määrä kasvoi vuoteen 2007 verrattuna 8 henkilöllä. Kasvu johtui paljolti Tykes-ohjelman siirtymisestä työ- ja elinkeinoministeriöstä Tekesiin maaliskuussa 2008. Ohjelmassa työskentelevistä 11 henkilöä siirtyi Tekesin palvelukseen.

Henkilötyövuosia kertyi vuonna 2008 yhteensä 287,4 missä oli kasvua edellisvuoteen 12,1 henkilötyövuotta (4,4 %).

Henkilöstön jakautuminen henkilöstöryhmiin on esitetty kuvassa 16. Henkilöstöstä yhteensä 66 % työskenteli asiantuntijatehtävissä. Keskijohdossa työskenteli 15 % ja johdossa 4 % henkilöstöstä. Sihteeri- ja projektsihteeritehtävissä työskenteli 15 % ja muissa toimistohenkilöstön tehtävissä 4 %.

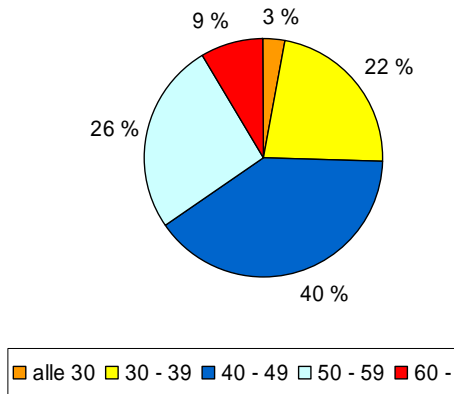


Kuva 16. Eri henkilöstöryhmien osuus henkilöstöstä 31.12.2008.

#### 6.6 Ikärakenne ja eläköityminen

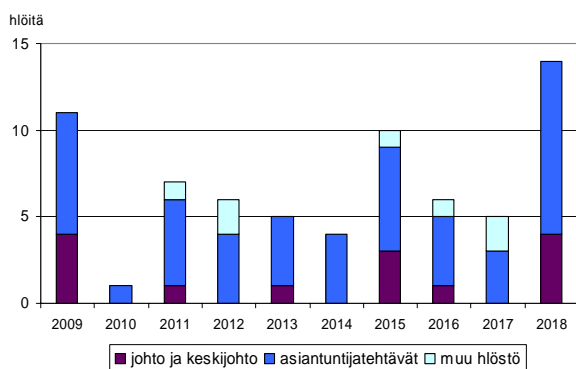
Henkilöstön keski-ikä on noussut viimeisen viiden vuoden aikana ja oli vuoden 2008 lopussa 45,9 vuotta. Seniori-ikäisten eli yli 45-vuotiaiden osuus oli 53 %, kun vielä vuonna 1997 heidän

osuutensa oli kolmannes. Valtiolla keski-ikä oli 43,7 vuotta ja seniori-ikäisten osuus 49 % vuonna 2007. Eri ikäryhmien osuus henkilöstöstä on esitetty kuvassa 17.



**Kuva 17. Eri ikäryhmien osuus henkilöstöstä 31.12.2008**

Eläkkeelle on siirtymässä lähimmän kymmenen vuoden aikana yhteensä 69 henkilöä, kun laskennalliseksi eläkkeelle jäämisiäksi on arvioitu 64 vuotta. Tämä on 24 prosenttia henkilöstöstä. Eläkkeelle kyseisenä ajanjaksona jäävistä 20 % kuuluu johtoon tai keskijohtoon, 70 % on asiantuntijoita ja 10 % muuta henkilöstöä (kuva 18).



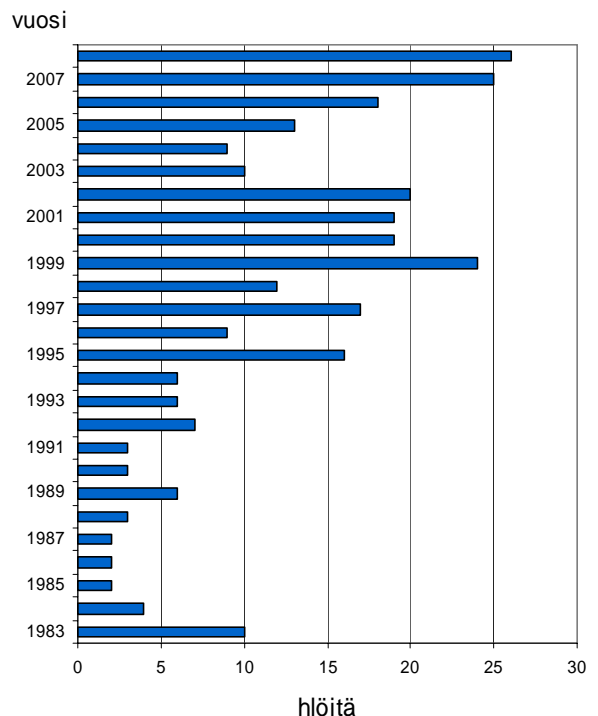
**Kuva 18. Ennuste eläkkeelle jäävien lukumäärästä vuosina 2009 – 2018.**

### 6.7 Palvelussuhteen laatu, kesto ja vaihtuvuus

Henkilöstöstä 53 % oli työsopimussuhteisia ja 47 % virkasuhteisia. Työsopimussuhde oli pääasiallinen palvelussuhteen muoto teknologia-

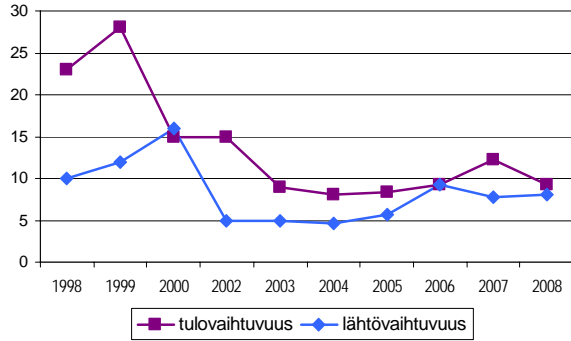
asiantuntijoilla. Muu henkilöstö oli pääosin virkasuhteessa. Henkilöstöstä 11,0 prosentilla oli määräaikainen palvelussuhde. Kun määräaikaisista poistetaan henkilöt, joilla oli vakinainen taustavirka Tekesissä, osuus laskee 8,9 prosenttiin. Määräaikaista palvelussuhdetta käytetään vain perustelluissa tapauksissa, kun kyseessä on sijaisuus, muu määräaikainen tehtävä tai harjoittelu. Koko valtionhallinnossa määräaikaisessa palvelussuhteessa oli 25,6 % henkilöstöstä vuonna 2007.

Henkilöstön keskimääräinen palvelusaika omassa organisaatiossa (tekes-ikä) oli vuoden 2008 lopussa 8,8 vuotta. Henkilöstöstä 31 % oli ollut Tekesin palveluksessa alle viisi vuotta. Yli kymmenen vuotta palveluksessa olleiden osuus oli 37 %. Kuvassa 19 on esitetty Tekesin henkilöstö palvelukseentulovuoden mukaan.



**Kuva 19. Henkilöstö tulovuosittain 1983 – 2008.**

Lähtövaihtuvuus vuonna 2008 oli 8,1 % ja tulo-vaihtuvuus oli 9,2 % (kuva 20). Lähtövaihtuvuuden tavoitetasoksi on asetettu 5 – 10 %.

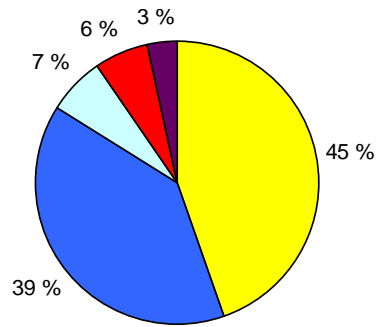


**Kuva 20. Lähtö- ja tulovaihtuvuus 1998 – 2008**

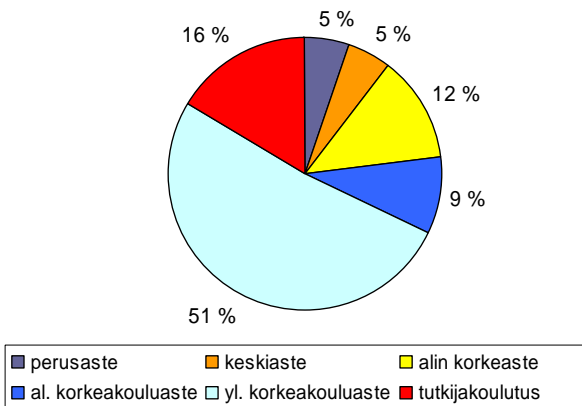
### 6.8 Koulutus rakenne

Tekes on tyypillinen asiantuntijaorganisaatio, jossa henkilöstö on korkeasti koulutettua (kuva 21). Vähintään ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus henkilöstöstä oli 67,7 % vuonna 2008. Akateeminen jatkotutkinto (lisen-siaatti tai tohtori) oli 16,5 prosentilla henkilöstös-tä. Koulutustasoindeksi<sup>1</sup> pysyi ennallaan ja oli 6,3 (naisilla 5,8 ja miehillä 6,9). Valtionhallintoon ja muuhun työvoimaan verrattuna Tekesin kou-lutustaso on korkea. Valtiolla koulutustasoindeksi oli 5,3 vuonna 2007.

Koulutusaloittain tarkasteltuna yleisimmät tutkin-not olivat kaupallisen ja yhteiskuntatieteellisen alan tutkinto (45 %) ja tekniikan tutkinto (39 %) tutkinto (kuva 22). Osuus on laskettu kaikista tutkinnon suorittaneista keskiasteen tutkinnoista alkaen. Vähintään ylemmän korkeakoulututkin-non suorittaneista 54 prosentilla oli tekniikan alan tutkinto.



**Kuva 22. Henkilöstö koulutusalan mukaan kaikista tutkinnon suorittaneista 31.12.2008**



**Kuva 21. Henkilöstö koulutusasteen mukaan 31.12.2008.**

<sup>1</sup> Koulutustasoindeksin asteikko on 1-8, jossa 1 vas-taa perusastetta ja 8 tutkijakoulutusta. Koulutus-tasoindeksi on eri tutkintotasojen keskiarvo.

## 7 Palkitseminen

Päämääränä on haasteelliseen työhön, hyviin kehittymismahdollisuuksiin ja oikeudenmukaiseen palkkausjärjestelmään perustuva kannustava palkitseminen.

### 7.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Tekes tukee erilaisilla palkitsemiskeinoilla toiminnan tuloksellisuutta ja johtamista sekä kannustaa henkilöstöä yhä parempia tuloksiin ja osaamisensa kehittämiseen.

Palkitsemisen kokonaisuus Tekesissä koostuu sekä aineellisista että aineettomista palkkioista. Tekes tarjoaa henkilöstölleen monipuolisia ja haasteellisia työtehtäviä sekä antaa riittävän vastuun ja vapauden parhaiden toimintatapojen valinnassa.

Henkilöstöllä on hyvät kehitymis- ja kouluttamismahdollisuudet. Mielenkiintoinen työ ja avoin ilmapiiri vaikuttavat henkilöstön motivoitumiseen. Työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen panostetaan. Työn ja muun elämän yhteensovittamista edistetään joustavilla työaikajärjestelyillä. Vuosittain valitaan myös työssään erinomaisesti menestynyt Vuoden tekesläinen.

Henkilökohtainen palaute on tärkeä osa palkitsemisen kokonaisuutta. Tulos- ja kehityskeskustelut käydään kaksi kertaa vuodessa. Kevään keskustelukierroksella painottuvat tavoitteiden asettaminen ja suoritusten arviointi. Syksyn kierroksella keskitytään henkilön kehittymisen arviointiin ja kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun.

### 7.2 Palkkapolitiikka

Palkkausjärjestelmän lähtökohtana on Tekesin palkkapolitiikka, jossa määritellään palkkauksen periaatteet (kuva 22). Palkkausjärjestelmä perustuu tehtävien vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytetään Hay-vaativuuden arviointijärjestelmää. Suoriutumisen arviointijärjestelmä on räätälöity Tekesin tarpeisiin.

Palkkaus tukee Tekesin toiminnan tuloksellisuutta ja johtamista sekä kannustaa henkilöstöä tavoittelevaan 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 23. Tekesin palkkapolitiikka

Palkkausjärjestelmän toimivuutta arvioidaan työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen yhteisessä seurantaryhmässä. Ryhmä valvoo palkkausjärjestelmän yhdenmukaista soveltamista, tarkastelee palkkauksen kilpailukykyä ja kehittää palkkausjärjestelmää.

Tekesin palkkauksen tasoa suhteessa valtiotyönantajaan ja muuhun työvoimaan arvioidaan useilla eri palkkavertailututkimuksilla.

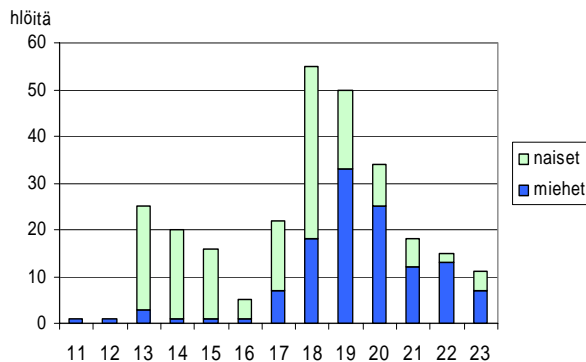
### 7.3 Palkkausjärjestelmän soveltaminen

Tekes ja henkilöstöjärjestöt neuvottelivat valtion sopimusratkaisuun kaudelle 2007-10 liittyen paikallisen virka- ja työehtosopimuksen, jolla tehtäväkohtaisia palkkoja tarkistettiin suunnatusti 1.3.2008 lukien. Samasta ajankohdasta lukien nostettiin myös henkilökohtaisen palkan osuutta tehtäväpalkasta nostamalla sen enimmäismäärä 40 %:sta 42 %:iin. Palkkoja korotettiin 1.10.2008 lukien 2,3 prosentin yleiskorotuksella.

Omassa tehtävässä tapahtuneista tehtävämuutoksista johtuen vaativuustaso nousi vuoden aikana kaikkiaan 22 henkilöllä (12 naista ja 10

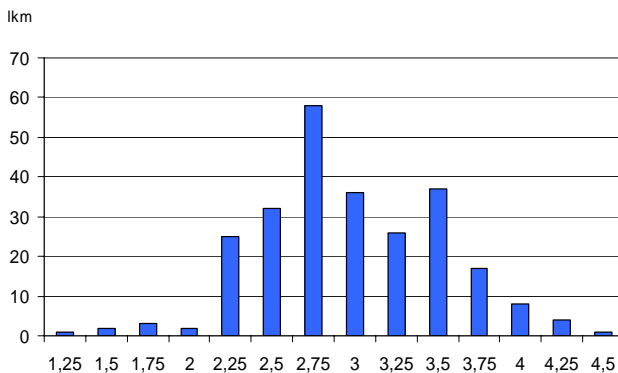
miestä). Tekesin sisällä uusiin tehtäviin siirtyi ja yksikköä vaihtoi 13 henkilöä.

Henkilöstö sijoittui eri vaativuustasoille kuvan 23 mukaisesti. Vaativuustasoille 13–17 sijoittuvat mm. sihteerit, projektisihteerit ja tarkastajat. Vaativuustasolta 18 ylöspäin sijoittuvat ylempää korkeakoulututkintoa edellyttävät asiantuntijatehtävät. Esimies- ja lähijohtajatehtävissä työskentelevät sijoittuivat vaativuustasoille 20–23. Naisten osuus oli suurin vaativuustasoilla 13–17 ja miesten osuus vaativuustasoilla 20–23.



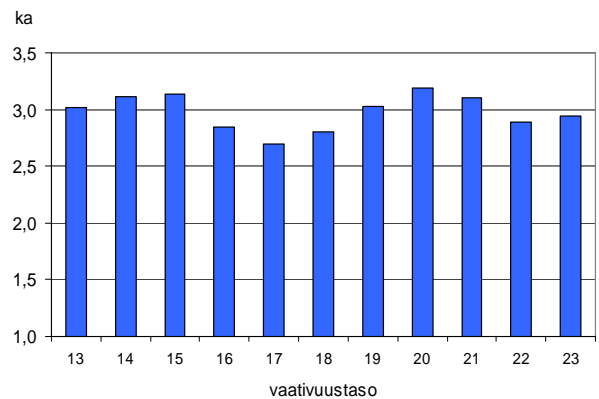
**Kuva 24. Henkilöstön sijoittuminen eri vaativuustasoille 31.12.2008**

Keskimääräinen suoritumisarvio vuoden 2008 lopussa oli 3,0 viisiportaisella asteikolla, jossa 3 on tavoitteiden mukainen, hyvä suoriutuminen. Keskiarvo oli sama naisilla ja miehillä. Kuvassa 24 on esitetty suoritumisarvioiden jakautuminen arviointiasteikolle.



**Kuva 25. Henkilökohtaisten suoritumisarvioiden jakautuminen vuoden 2008 lopussa.**

Suoritusarviointien keskiarvo vaativuustasoin on esitetty kuvassa 25. Keskiarvoon vaikuttaa työstä suoriutumisen ohella se, kuinka paljon kullekin vaativuustasolle on vuoden aikana rekrytoitu uusia henkilöitä tai siirtynyt vaativuustason nousun myötä. Tekesin palkkapolitiittisen linjauksen mukaan uusilla henkilöillä ja vaativuustason noustua suoritusarviointi ei voi heti olla tavoitetasolla, joten suoritusarviointi alkaa tason 3 alapuolelta. Tästä syystä mm. vaativuustasojen 17 ja 18 suoritusarvion keskiarvo on muita vaativuustasoja alempana.



**Kuva 26. Suoritusarvioiden keskiarvo vaativuustasoin 31.12.2008.**

Palkkausjärjestelmän piirissä olevan henkilöstön keskipalkka oli 4.266 euroa kuukaudessa (naisilla 3.778 euroa ja miehillä 4.904 euroa). Luvuissa ei ole mukana ulkomaan yksiköiden palkkatietoja, koska ulkomaan yksiköiden henkilöstö kuuluu oman korvausjärjestelmänsä piiriin.

#### 7.4 Vuoden tekesläinen

Vuodesta 1986 lähtien pääjohtaja on valinnut ansiotuneen Vuoden tekesläisen johtoryhmän jäsenten tekemien ehdotusten perusteella. Vuonna 2008 Vuoden tekesläiseksi valittiin hankepalvelupäällikkö Sari Gyllenbögel.

## 8 Työhyvinvointi

Päämääränä on hyvän työympäristön ja yhteishengen sekä riittävän resursoinnin varaan rakentuva henkilöstön työhyvinvointi.

### 8.1 Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin edistäminen

Tavoitteena on vakiinnuttaa työhyvinvointi osaksi johtamista ja työpaikan arkea. Työhyvinvoinnin edellytyksiä ovat selkeät vastuut, työtehtävien kannalta riittävä osaaminen sekä vuorovaikutteinen työyhteisö, jossa jokainen voi kokea saavansa osakseen arvostusta ja tukea työnsä tekemiseen.

Työhyvinvointia edistetään kehittämällä johtamista, organisaatiokulttuuria, työympäristöä ja toimintatapoja, monipuolistamalla toimenkuvia sekä kehittämällä osaamista. Työn ja muun elämän yhteensovittamista tuetaan joustavilla työaika- ja etätyökäytännöillä. Henkilöstölle tarjotaan myös terveyttä ja viihtyvyyttä edistäviä palveluita kuten kattava työterveyshuolto, liikuntamahdollisuudet sekä Hupitoimikunnan järjestämät yhteiset tapahtumat ja tempaukset.

Työterveyshuollon yhteistyökumppani oli Diacorin Pasilan toimipiste. Vuonna 2008 työterveyshuollon kustannukset olivat bruttona ilman Kelan palautuksia 673 euroa henkilötyövuotta kohden (lukuun eivät sisälly ulkomaanyksiköiden perheenjäsenten terveydenhuollon kulut). Nettokulut olivat 482 euroa henkilötyövuotta kohden. Kustannukset nousivat edellisvuoteen verrattuna 9,4 %. Valtiolla työterveyshuollon nettokustannukset olivat 278 euroa (mediaani) henkilötyövuotta kohden vuonna 2007. Tekesin korkeampia kustannuksia selittää osaltaan lakisääteistä työterveyshuoltoa kattavammat palvelut.

Työterveyshuollossa käytiin lääkärin vastaanotolla keskimäärin 2,5 kertaa henkilötyövuotta kohden ja terveydenhoitajalla keskimäärin 0,8 kertaa vuonna 2008.

Vuonna 2008 järjestettiin yhteistyössä työterveyshuollon kanssa tuki- ja liikuntaelinoireisille kuntoutustoimintana kaksi selkärühmää, joihin osallistui yhteensä 20 henkilöä.

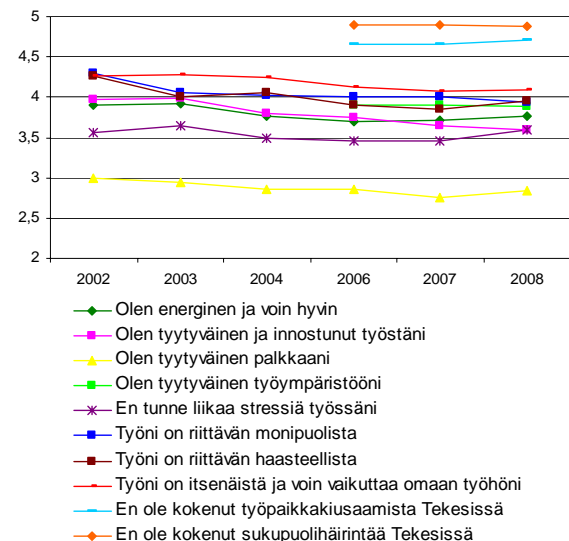
Terveystarkastuksissa luovuttiin vuonna 2008 ikäkausitarkastuksista ja terveystarkastukset

suunnattiin syksyllä 2007 toteutetun henkilöstön voimavarakartoituskyselyn tulosten perusteella. Kysely toteutetaan koko henkilöstölle kahden vuoden välein. Kyselyllä saadaan hyödyllistä tietoa paitsi terveystarkastusten kohdentamiseen myös ennaltaehkäisevän toiminnan suunnitteluun.

Henkilöstötyytyväisyystutkimuksen (Siiri) työhyvinvointia kartoittavista väittämistä annettu kokonaispalautte nousi hieman edellisestä vuodesta.

Kokemus työn itsenäisyydestä, monipuolisuudesta ja haasteellisuudesta oli hyvällä tasolla, vaikkakin palaute näihin väittämiin on laskenut useamman vuoden tarkastelulla. Stressin kokemus kääntyi vuonna 2008 ilahduttavasti lievään laskuun ja vastaavasti energisyyden ja hyvinvoinnin kokemus nousuun.

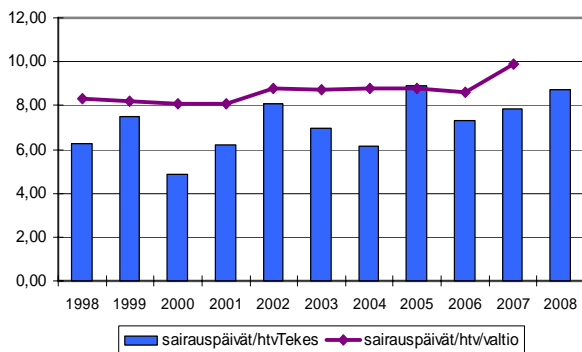
Vastaajista 96 % oli samaa mieltä siitä, että ei ole kokenut Tekesissä viimeisen vuoden aikana sukupuolista häirintää ja 92 % samaa mieltä siitä, että ei ole kokenut työpaikkakiusaamista.



Kuva 27. Henkilöstön hyvinvointi Siiri-tutkimuksen perusteella vuosina 2002–2008 (v. 2005 ei tehty laajaa Siiri-tutkimusta)

## 8.2 Sairauspoissaolot

Tekesin henkilöstö oli vuonna 2008 keskimäärin 8,7 päivää sairaana henkilötyövuotta kohden (kuva 27), missä on kasvua 12 % edellisvuoteen. Kasvu johtuu pitkien sairauspoissaolojen kasvusta. Sairauspäivien määrä on kuitenkin edelleen alhaisempi kuin keskimäärin valtiolla. Vuoden 2008 terveysprosentti eli kokonaan ilman sairauspoissaoloja olleiden määrä oli 30,4 %.



Kuva 28. Sairauspoissaolot Tekesissä ja valtiolla vuosina 1998- 2008

## 8.3 Liikuntaa ja virkistystä

Henkilöstöliikunnan toimintamalli uudistettiin yhteistyössä työhyvinvointiryhmän kanssa vuoden 2008 alkupuolella. Henkilöstö voi perustaa liikuntakerhoja yhteisölliseen liikuntaan, minkä lisäksi on mahdollista lunastaa liikuntaseteleitä omaehtoiseen liikuntaan. Vuonna 2008 toimi viisi liikuntakerhoa lajeinaan suunnistus, tennis, kuntoliikunta, hydrobic ja salibandy. Kerhotoimintaan osallistui noin kolmannes henkilöstöstä, mikä on hyvä tulos ensimmäisenä toimintavuonna.

Vuosittain vaihtuva Hupitoimikunta huolehtii osaltaan henkilöstön virkistäytymisestä. Myös Tekesin henkilökunnan Tekila-kuoro jatkoi toimintaansa ja esiintyi yhteisissä tapahtumissa.

Virkistys- ja vapaa-ajantoiminnan kulut olivat vuonna 2008 199 euroa henkilötyövuotta kohden.

## 8.4 Joustava työaika

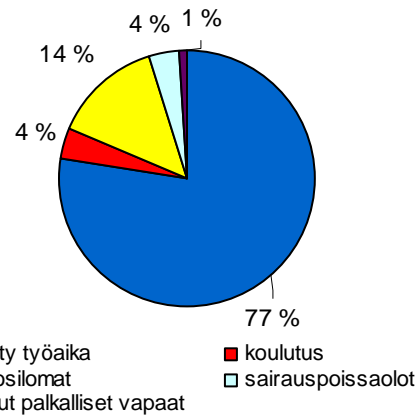
Tekesin työaikamallin tavoitteena on tukea tehokasta ja joustavaa työajan käyttöä, pitää vuosittainen kokonaistyöaika kohtuullisena sekä vält-

tää palkatonta ylityötä. Työaikajoustot myös helpottavat työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhteensovittamista. Työaikamallin koostuu liukuvasta työajasta, tasoitusvapaajärjestelmästä sekä tarvittaessa ylityömahdollisuudesta.

Vuonna 2008 saldovapaita käytettiin 5,2 päivää ja tasoitusvapaata noin yksi päivä henkilötyövuotta kohden. Ylitöitä tehtiin 3,8 tuntia henkilötyövuotta kohden.

Tekesissä on vuodesta 2002 alkaen ollut mahdollista tehdä etätöitä. Säännöllistä etätöitä voi tehdä enintään yhtenä päivänä viikossa. Sopimus säännöllisestä etätöistä oli 51 henkilöllä vuonna 2008. Etätöitä voi tehdä myös satunnaisesti yksittäisinä päivinä tai jaksoina. Vuonna 2008 etätöitä tehtiin 4,9 päivää henkilötyövuotta kohden, mikä on jonkin verran enemmän kuin parina edellisenä vuonna.

Vuoden 2008 aikana yhteensä 21 henkilöä oli perhevapaalla (äitiys-, isyys- tai hoitovapaalla) ja 9 henkilöä osittaisella hoitovapaalla. Opintovapaalla oli kaksi henkilöä ja vuorotteluvapaalla kaksi henkilöä. Osa-aikaeläkkeellä oli viisi henkilöä.



Kuva 29. Työajan jakautuminen vuonna 2008

## 9 Henkilöstökulut

Henkilöstökuluihin lasketaan mukaan palkkakulut, osaamispääoman kehittämiskulut sekä uusiutumiskulut. Henkilöstökulut henkilötyövuotta kohti nousivat 5,9 % edellisvuoteen verrattuna, kun nousu vuodesta 2006 vuoteen 2007 oli 2,8 %. Selvimmin nousivat osaamispääoman kehittämiskulut (18,7 %) sekä uusiutumiskulut (17,9 %). Henkilöstökulujen osuus Tekesin toimintamenoista oli 62,1 %.

Palkkakulut olivat henkilötyövuotta kohden 63 394 euroa, missä on kasvua 6,0 % edellisvuoteen. Kustannusten noususta yhteensä 1,9 % johtui valtion virka- ja työehtosopimuksen mukaisista palkkojen tarkistuksista (1.3.2008 lukien paikallinen virka- ja työehtosopimus, jolla palkkausta tarkistettiin 1,6 % palkkasummasta sekä 2,3 % yleiskorotus 1.10.2008 alkaen). Vaativuustasojen nousuja toteutui edellisvuotta enemmän.

### Henkilöstötuloslaskelma 2008

	2 008			Htv	2 007			Muutos-% 2008/2007
	Htv	Kustannukset	Kust. / htv		Kustannukset	Kust. / htv		
<i>Palkkakulut kotimaassa (tehollinen työaika)</i>	272,9	17 300 158,89	63 394	261,0	15 614 993	59 828	6,0 %	
<i>Palkkakulut (teholl. työaika) ja muut korvaukset ulkom</i>	14,5	1 502 949,30	103 652	14,3	1 584 820	110 827	-6,5 %	
<i>Osaamispääoman kehittämiskulut</i>	287,4	747 844,82	2 602	275,3	603 672	2 193	18,7 %	
<i>Uusiutumiskulut</i>	287,4	1 269 143,67	4 416	275,3	1 030 865	3 745	17,9 %	
<b><i>Henkilöstökulut yhteensä</i></b>	<b>287,4</b>	<b>20 820 096,68</b>	<b>72 443</b>	<b>275,3</b>	<b>18 834 351</b>	<b>68 414</b>	<b>5,9 %</b>	

Taulukko 2. Henkilöstökulut ja muutokset henkilötyövuotta kohden vuosina 2007 – 2008

Ulkomaan yksiköiden kulujen osalta on taulukossa 3 eritelty palkkakuluihin ohella verottomat korvaukset, asumiskulut ja perheenjäsenten terveydenhuollon ja koulutuksen kulut.

Palkkakulut ja muut korvaukset ulkomailla olivat vuona 2008 103 652 euroa henkilötyövuotta kohden, missä on laskua 6,5 % edellisvuoteen verrattuna. Lasku johtui siitä, että vaikka varsinaiset palkkakulut hieman nousivatkin, muiden korvausten määrä laski. Tämä puolestaan johtuu siitä, että vuonna 2008 ulkomaanyksiköiden henkilöstössä oli vaihtoja huomattavasti vähemmän kuin vuonna 2007, joten mm. varustautumiskorvauksia ja muutokorvauksia tuli maksettavaksi aiempaa vähemmän.

Osaamispääoman kehittämiskuluihin lasketaan mukaan koulutusajan palkat sivukuluneen, koulutus- ja koulutusmatkakulut sekä kirja- ja lehtiostot. Osaamispääomakustannusten nousu oli huomattava (18,7 %) edelliseen vuoteen verrattuna. Nousu johtui koulutus- ja koulutusmatkakulujen kasvusta.

Myös uusiutumiskulut nousivat huomattavasti (17,9 %) johtuen rekrytointikulujen huomattavasta kasvusta (68 %) sekä työterveyshuollon kulujen kasvusta (15,0 %). Myös virkistystoimintaan käytettiin 78,7 % enemmän rahaa kuin edellisvuonna henkilöstöliikunnan periaatteiden uudistuksen myötä.

## Henkilöstötuloslaskelma 2008

	2 008			2 007			
	Htv	Kustannukset	Kust. / htv	Htv	Kustannukset	Kust. / htv	Muutos-% 2008/2007
<b>Palkkakulut kotimaassa (tehollinen työaika)</b>	<b>272,9</b>	<b>17 300 159</b>	<b>63 394</b>	<b>261,0</b>	<b>15 614 993</b>	<b>59 828</b>	<b>6,0 %</b>
Palkat		14 156 369			12 815 231		
Palkkiot		34 797			96 062		
Ylityökorvaukset		17 338			24 282		
Äitiysloma-ajan palkat		0			0		
Sairaus- ja tapaturma-ajanpalkat		0			0		
Virkistystoiminta		0			0		
Työsuojelu ja yhteistoiminta		0			0		
Muiden palkallisten vapaiden ajan palkat <sup>1)</sup>		0			0		
Matka-ajan palkat		33 066			28 999		
Sivukulut		3 205 312			2 785 676		
./ Kela-korvaukset		-146 723			-135 257		
Ulkopuolisella rahoituksella maksetut palkat		0			0		
<b>Palkkakulut (teholl. työaika) ja muut korvaukset ulkomailla</b>	<b>14,5</b>	<b>1 502 949</b>	<b>103 652</b>	<b>14,3</b>	<b>1 584 820</b>	<b>110 827</b>	<b>-6,5 %</b>
Palkat		678 525			648 213		
Ylityökorvaukset		0			0		
Paikallis- puoliso- ja lapsikorotukset		271 244			277 193		
Äitiysloma-ajan palkat		0			0		
Sairaus- ja tapaturma-ajanpalkat		0			0		
Muiden palkallisten vapaiden ajan palkat <sup>1)</sup>		0			0		
Matka-ajan palkat		7 021			4 431		
Sivukulut		122 318			113 987		
./ Kela-korvaukset		0			0		
Muut korvaukset (asettautumis- ja varus- tautumiskorv., muuttokust. & muutto- ja kotilomamatkat)		38 627			127 333		
Asumiskulut ./ vuokrapidätykset		327 785			364 156		
Lasten koulutuskorvaukset ja perh. jäsenien terveydenh.		57 430			49 507		
<b>Osaamis pääoman kehittämisskulut</b>	<b>287,4</b>	<b>747 845</b>	<b>2 602</b>	<b>275,3</b>	<b>603 672</b>	<b>2 193</b>	<b>18,7 %</b>
Koulutusajan palkat <sup>**)</sup>		0			0		
Sivukulut		0			0		
Koulutuskulut		543 934			419 999		
Koulutusmatkat		153 377			131 516		
Kirja- ja lehtiostot		50 534			52 157		
<b>Uusiutumiskulut</b>	<b>287,4</b>	<b>1 269 144</b>	<b>4 416</b>	<b>275,3</b>	<b>1 030 865</b>	<b>3 745</b>	<b>17,9 %</b>
Loma-ajan palkat (sis.lomakorvaukset)		3 787			917		
Lomarahat		684 068			612 514		
Sivukulut		151 321			130 323		
Työterveyshuollon kulut		194 612			169 271		
./ Kela korvaukset		-56 176			-53 820		
Virkistystoiminnan kulut (sis. liikuntapalvelut)		57 125			31 964		
Rekryointikulut		234 407			139 696		
<b>Henkilöstökulut yhteensä</b>	<b>287,4</b>	<b>20 820 097</b>	<b>72 443</b>	<b>275,3</b>	<b>18 834 351</b>	<b>68 414</b>	<b>5,9 %</b>

<sup>1)</sup> kertausharjoitukset, amm.yhd.toiminta yms.

<sup>\*\*)</sup> ei sisällä Tekesin ulkopuolella käytyjä maksuttomia koulutustilaisuuksia

Huom! Laskelmasta puuttuvat eriteltynä mm. äitiysajan, sairaus- ja tapaturma-ajan, virkistystoiminnan, työsuojelutoiminnan sekä koulutusajan- ja loma-ajan palkat sekä näiden sivukulut, koska Tahti-järjestelmästä ei vielä saada tarvittavia raportteja.

Kyseiset palkat sisältyvät Palkkakulut kotimaassa -palkkoihin.

### Taulukko 3. Henkilöstötuloslaskelma 2007-2008 (osa työvoimakustannuserittelyistä puuttuu)

**Liite 1. Tekesin henkilöstötunnuslukuja vuosilta 2004 - 2008**

<b>HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ORGANISAATIOKULTTUURI</b>	<b>Tekes 2008</b>	<b>Tekes 2007</b>	<b>Tekes 2006</b>	<b>Tekes 2005</b>	<b>Tekes 2004</b>	<b>Valtio 2007</b>
<b>Tekesin tuloskortin kehittämisen ja hyvinvoinnin mittarit</b>						
Johtamistyytyväisyys (1-5) *)	****	3,6	3,6	3,6	3,7	3,3
Henkilöstötyytyväisyys (1-5) *)	****	3,7	3,7	3,6	3,7	
Kehittämistyytyväisyys (1-5) *)	****	3,7	3,6	3,6	3,8	3,2
Koulutusaktiivisuus (pv/htv)	10,1	6,9	10,1	9,6	8,4	3,0
Lähtövaihtuvuus (%)	8,1	7,8	9,3	5,7	4,6	0,8*
<b>Organisaatiotyytyväisyys</b>						
Henkilöstötyytyväisyys kokonaisuutena (1-5) *)	3,7	3,7	3,8			
Tyytyväisyys organisaatiokulttuuriin (1-5) *)	3,6	3,7	3,7			
Tyytyväisyys yksikön toiminnan organisointiin (1-5) *)	3,9	3,9	4,0			
Tyytyväisyys sisäiseen viestintään (1-5) *)	3,7	3,7	3,7			3,1
Tyytyväisyys työnantajakuvaan (1-5) *)	3,4	3,6	3,5			3,2
Tyytyväisyys työhyvinvointiin (1-5) *)	3,9	3,9	3,9			
Tyytyväisyys yhteistyöhön (1-5) *)	3,4	3,4	3,5			3,6
Tyytyväisyys ydintoimintoihin	3,3	3,4	3,3			
Tyytyväisyys yhteisiin toimintoihin ja järjestelmiin	3,2	3,3	3,3			
Sisäinen asiakastyytyväisyys (1-5) **)	3,3	3,3	3,2		3,3	
Ulkoinen asiakastyytyväisyys (1-5) **)	3,6	3,7	3,6	3,7	3,6	3,8
<b>Tasa-arvo</b>						
Tasa-arvoisuus kokonaisuutena (1-5) *)	3,8	3,8	3,8			
Naisten osuus henkilöstöstä (%)	53,3	53,4	53,0	51,9	53,2	49,8
Naisten osuus johdosta (%)	10,0	10,0	9,1	25,0	25,0	29,9
Naisten osuus keskijohdosta (%)	29,3	26,8	29,7	21,7	21,7	23,9
Naisten osuus asiantuntijoista (%)	51,6	50,0	48,8	44,4	45,8	44,1
Naisten osuus teknologia-asiantuntijoista (%)	37,4	34,1	32,0	28,4	30,8	
Naisten osuus muista asiantuntijoista (%)	67,8	65,6	62,6	62,1	63,6	
Naisten keskipalkka suhteessa miesten keskipalkkaan samantasoisissa tehtävissä (%)	99,1	98,7	97,9	99,4	99,1	
<b>ESIMIESTYÖ JA LÄHIJOHTAMINEN</b>						
Tyytyväisyys esimiestyöhön (1-5) *)	3,9	3,9	4,0			
Tyytyväisyys toimialajohtajien lähijohtamiseen (1-5) *)	3,8	3,9	3,8			
Tyytyväisyys kehittämiseen (1-5) *)	3,6	3,7	3,6			3,2
Tyytyväisyys tulos- ja kehityskeskusteluihin (1-5) *)	4,6	4,5	4,5		4,6	
Tulos- ja kehityskeskustelun käyneiden osuus henkilöstöstä (%)	98	99	97,8		96	90,5
<b>HENKILÖSTÖRAKENNE</b>						
<b>Henkilöstön ja lähiverkoston määrä</b>						
Henkilötyövuodet (htv)	287,4	275,3	270,2	265,6	262,9	
Henkilöstömäärä vuoden lopussa (kpl)	291	283	270	270	265	
Ulkomaanyksiköiden henkilöstömäärä vuoden lopussa (kpl)	15	15	14	16	16	
TE-keskusten teknologian kehittämisosastojen henkilöstömäärä vuoden lopussa (kpl)	90	90	86	79	74	
Ulkoisten ohjelman koordinaattoreiden määrä vuoden lopussa (kpl)	25	22	19	24	24	

	Tekes 2008	Tekes 2007	Tekes 2006	Tekes 2005	Tekes 2004	Valtio 2007
<b>Henkilöstöryhmät</b>						
Ylimmän johdon osuus henkilöstöstä (%)	3,4	3,5	4,1	4,4	4,5	2,3
Keskijohdon osuus henkilöstöstä (%)	14,1	14,5	13,7	8,5	8,7	5,1
Johdon ja keskijohdon osuus henkilöstöstä (%)	17,5	18,0	17,8	12,9	13,2	
Asiantuntijoiden osuus henkilöstöstä (%)	63,9	62,2	61,5	64,9	63,4	28,0
Muissa tehtävissä työskentelevien osuus henkilöstöstä (%)	18,6	19,8	20,7	22,2	23,4	
Johtamisjänne (alaisten määrä/ esimies) (kpl)	7,3	6,4	6,3	8,4	8,3	
Teknologia-asiantuntijoiden osuus henkilöstöstä (Hki ja ulkomaat, ulk.yks. päälliköt v. 2002 lähtien keskijohdossa) (%)	34,0	31,1	27,8	32,2	34,3	
Teknologia-asiantuntijoiden määrä, (Hki ja ulkomaat, ei ulk.yks. päälliköt v. 2002 lähtien) (kpl)	99	88	75	88	91	
Hanketyötä tekevien teknologia-asiantuntijoiden määrä (Hki ja TE-keskukset) (kpl)	174	172	147	145	141	
TE-keskusten teknologia-asiantuntijoiden määrä (kpl)	75	76	72	65	60	
<b>Ikärakenne</b>						
Henkilöstön keski-ikä (v)	45,9	45,0	44,4	43,8	43,3	43,7
Seniори-ikäisten (45 v-) osuus henkilöstöstä (%)	53,3	50,2	44,1	46,3	43,8	49,4
<b>Palvelussuhteen kesto ja laatu</b>						
Henkilöstön keskimääräinen palvelusaika (v)	8,8	8,2	8,1	7,7	7,0	
Viiden viimeisen vuoden aikana tulneiden osuus henkilöstöstä (%)	31,3	32,5	33,0	36,8	41,5	
Vakinaisten osuus henkilöstöstä (%)	89,0	84,1	85,9	85,6	88,3	
Määrä-aikaisten osuus henkilöstöstä (%)	11,0	15,9	14,1	14,4	11,7	25,6
Virkasuhteisten osuus henkilöstöstä (%)	47,5	46,6	49,3	37,8	37,4	83,3
Lähtövaihtuvuusprosentti (%)	8,1	7,8	9,3	5,7	4,6	0,8***
Tulovaihtuvuusprosentti (%)	9,2	12,2	9,3	8,3	8,0	1,2***
Luonnollinen poistuma/ henkilöstö (ed. vuoden lopussa)	8,1	8,2	11,1	5,7	5,3	2,2***
Pysyvyysprosentti (%)	94,7	89,4	90,9	86,4	96,1	
<b>Koulutus rakenne</b>						
Koulutustasoindeksi (1- 7)	6,3	6,3	6,3	6,3	6,2	5,3
Perusasteen koulutuksen saaneiden osuus henkilöstöstä (%)	5,1	6,0	5,6	3,0	4,2	
Keskiasteen tai alimman korkea-asteen koulutuksen saaneiden osuus henkilöstöstä (%)	17,9	18,0	18,5	23,8	24,9	
Korkeakoulututkinnon (alempi ja ylempi) suorittaneiden osuus henkilöstöstä (%)	77,0	76,0	75,9	73,1	70,9	45,1
Korkeakoulun jatkotutkinnon suorittaneiden osuus henkilöstöstä (%)	16,5	17,0	17,4	17,7	19,2	9,8
<b>OSAAMINEN</b>						
<b>Osaamisen kehittäminen</b>						
Koulutuspäivien määrä (pv/htv)	10,1	6,9	6,8	7,8	8,4	
Koulutukseen osallistuneiden osuus henkilöstöstä (%)	97	89	97	95,6	94,7	69,3
Koulutuskustannukset ilman koulutusajan palkkoja (€/htv)	1893	1 526	1333	1667	1638	
Koulutuskustannukset ml. palkat ja matkat (€/htv)	4541	3 405	3893	3611	3356	
Koulutuskustannusten osuus työvoimakustannuksista (%)	6,3	5,0	5,9	5,5	5,3	
Ulkoisen koulutuksen kustannusten (ilman palkkoja ja matkoja) osuus toimintamenoista (%)	1,6	1,4	1,3	1,7	1,7	
Ulkoisen koulutuksen kustannukset (€)	543 934	419 999	360 192	442 860	430 583	
Ammattikirjallisuuden ja lehtihankintojen kustannukset (€/htv)	191	189	291	324	326	
Koulutuskustannusten (ilman koulutusajan palkkoja) osuus palkkasummas- ta (%)	3,5	2,9	2,6	3,4	3,5	

	Tekes 2008	Tekes 2007	Tekes 2006	Tekes 2005	Tekes 2004	Valtio 2007
<b>Rekrytointi</b>						
Ulkoisten rekrytointien määrä (kpl)	24	42	35	32	32	
Sisäisten rekrytointien määrä (kpl)	5	16	34	10	15	
Sisäisten rekrytointien määrä suhteessa henkilöstöön (%)	1,8	5,9	12,6	3,8	5,7	3,3***
Hakijoiden määrä ulkoisissa rekrytoinneissa (kpl)	38	47,6	43,6	68,2	86,7	
Rekrytointien onnistumisprosentti (%)	73	85,0	82,1	100	100	
Rekrytointien ilmoitus- ja testikustannukset (€/rekrytointi)	8 083	2 409	2 315	2 636	1 293	
<b>PALKITSEMINEN</b>	<b>Tekes 2008</b>	<b>Tekes 2007</b>	<b>Tekes 2006</b>	<b>Tekes 2005</b>	<b>Tekes 2004</b>	<b>Valtio 2007</b>
Tyytyväisyys palkkaukseen ja palkitsemiseen (1-5) *)	2,8	2,6	3,0		3,0	2,7
Tekesläisten keskipalkka (VPJ) (€/kk)	4266	4 057	3876	3676	3533	
Naisten keskipalkka suhteessa miesten keskipalkkaan samantasoisissa tehtävissä (%)	99,1	98,7	97,9	99,4	99,1	
Yli- ja lisätyöt (h/hvt)	3,7	3,4	3,2	4,3	4,3	
Korvaamaton ylityö (h/hvt)	2,1	1,3	1,4	1,3	2,1	
Kokonaistyövoimakustannusten muutos edell. vuodesta käyvin hinnoin (%)	10,2	5,1	3,6	4,4	5,0	
<b>TYÖHYVINVOINTI</b>	<b>Tekes 2008</b>	<b>Tekes 2007</b>	<b>Tekes 2006</b>	<b>Tekes 2005</b>	<b>Tekes 2004</b>	<b>Valtio 2007</b>
Henkilöstötyytyväisyys (hyvinvointi ja yhteistyö) (1-5) *)	3,7	3,7	3,7	3,6	3,7	
Virkistys- ja vapaa-ajatoiminnan kustannukset (€/hvt)	199	116	140	123	146	
<b>Sairauspoissaolot</b>						
Sairauspoissaolojen määrä (pv/hvt)	8,7	7,9	7,3	8,9	6,2	9,9
Sairauspoissaolojen pituus (pv/tapaus)	3,6	3,4	3,6	4,0	3,1	5,5
1-3 päivän pituisten sairaustapausten osuus kaikista sairaustapauksista (%)	83,1	85,2	82,2	81,4	84,4	72,6
Terveysprosentti (ilman sairauspoissaoloja olleiden osuus henkilöstöstä) (%)	30,4	32,2	28,9	34,8	37,5	43,5
Työterveydenhuollon kustannukset (brutto) (€/hvt)	673	615	638	557	540	
<b>Työajan käyttö</b>						
Tehtyjen työtuntien osuus säännöllisestä työajasta (%)	77,6		78,7	76,9	77,8	80,5
Vuosilomien osuus teoreettisesta säännöllisestä työajasta (%)	13,9		12,6	14,5	14,5	12,9
Sairauspoissaolojen osuus teoreettisesta säännöllisestä työajasta (%)	3,4	3,1	2,9	3,5	2,3	4,2
Koulutusten osuus teoreettisesta säännöllisestä työajasta (%)	4,0	2,8	4,0	3,1	3,3	1,2
Rahana korvatus ylityöajan osuus säännöllisestä vuosityöajasta (%)	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,9
Muun kuin rahana tai vapaana korvatus ylityön osuus säännöllisestä työajasta (%)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3
<b>Hanketyön volyyymi</b>						
Rahoituspäätöksiä teknologia-asiantuntijaa kohden (kpl/hlö)	18	20	21	22	23	
Teknologia-asiantuntijan keskimääräinen hankesalkku (kpl/hlö)	27	34	35	32	35	
Maksatuspäätöksiä tarkastajaa kohden (kpl/hlö)	644	594	603	630	589	
Maksatuspäätöksiä projektisihteeriä kohti (kpl/hlö)	220	226	229	200	185	

HENKILÖSTÖKULUT	Tekes 2008	Tekes 2007	Tekes 2006	Tekes 2005	Tekes 2004	Valtio 2007
<b>Palkat (varsinainen palkkasumma sivukuluineen)</b>						
Palkkakulut (€/htv)	66 870	63 213	61 569	60 056	58 430	
Palkkakulujen osuus toimintamenoista (%)	57,3	58,5	60,8	59,7	60,8	
<b>Palkat (pl. koulutus- ja loma-ajan palkat, ml. ulkomaan korvaukset)</b>						
Palkkakulut (€/htv)				50 739	49 246	
Palkkakulut kotimaassa (€/htv)				47 668	45 881	
Palkkakulut ja muut korvaukset ulkomailla (€/htv)				96 495	104 095	
Palkkakulujen osuus toimintamenoista (%)				50,4	51,2	
<b>Osaamispääoman kehittäminen (ml. koulutusajan palkat)</b>						
Osaamispääoman kehittämiskulut (€/htv)			4 059	3 812	3 562	
Koulutuskustannukset ml. palkat ja matkat (€/htv)	4 541	3 405	3 893	3 611	3 356	
Koulutuskustannukset ilman koulutusajan palkkoja (€/htv)	1 893	1 526	1 333	1 667	1 638	
Osaamispääoman kehittämiskulujen osuus toimintamenoista (%)			4,0	3,8	3,7	
<b>Uusiutuminen (ml. loma-ajan palkat)</b>						
Uusiutumiskulut (€/htv)				10 744	10 366	
Rekrytointien ilmoitus- ja testikustannukset (€/rekrytointi)	8 682	3 880	2 315	2 636	1 293	
Työterveydenhuollon kustannukset bruttona (€/htv)	677	615	638	557	540	
Virkistys- ja vapaa-ajantoiminnan kustannukset (€/htv)	196	116	140	123	146	
Uusiutumiskulujen osuus toimintamenoista (%)				10,6	10,8	
<b>Henkilöstökulut yhteensä</b>						
Henkilöstökulut (henkilötyövuoden hinta) (€/htv)	72 443	68 640	66 518	65 295	63 174	46 234
Henkilöstökulujen osuus toimintamenoista (%)	62,1	63,6	65,7	64,9	65,7	
<b>Matkustus</b>						
Matkakulut (€/htv)	6 997	6 836	6 479	6 571	6 632	
Matkakulujen osuus toimintamenoista (%)	6,0	6,3	6,4	6,5	6,9	
<b>Toimintamenot</b>						
Toimintamenot (€/htv)	116 681	107 984	101 305	100 598	96 118	

\*) 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

\*\*\*\*) luvuissa vain vaihtuvuus valtion ulkopuolelle/ulkopuolelta

\*\*\*\*\* tulokortti-uudistus kesken, indeksiä ei ole laskettu

