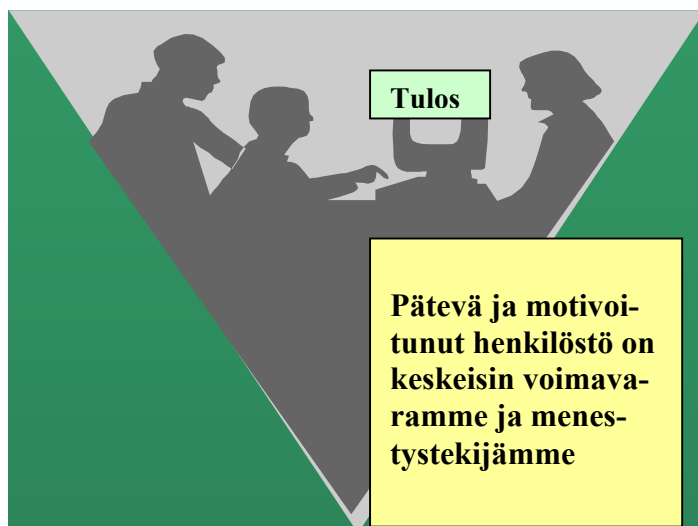




HENKILÖSTÖ- TILINPÄÄTÖS

2003

PATENTTI- JA REKISTERIHALLITUS

Sisällysluettelo	sivu
Katsaus vuoteen 2003	4
Patentti- ja rekisterihallituksen henkilöstötilinpäätös (HTP) 2003	6
1 Johdanto	6
1.1 Tiivistelmä	7
1.2 PRH:n henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteet ja niiden toteutuminen	8
2 Nykyiset henkilöstöpanostukset	12
2.1 Henkilöstömäärä	12
2.2 Henkilöstörakenne	12
2.3 Työajan käyttö ja työvoimakustannukset	16
3 Henkilöstötarve ja osaamisrakenne	17
4 Henkilöstön motivaatio, osaaminen ja työkuunto	18
4.1 Työtyytyväisyys (työtyytyväisyysbarometri)	18
4.2 Sairastavuus ja tapaturmat	23
4.3 Vaihtuvuus	25
4.4 Työkyvyttömyyseläköityminen	26
5 Henkilöstöinvestoinnit	27
5.1 Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen ja ylläpito	27
5.2 Työterveydenhoito	28
6 Kannustava palkinta	29
7 Tulokset	30
8 Johtopäätökset ja tavoitteet	30
HTP:n keskeisimmät lähteet	34

Katsaus vuoteen 2003

Patentti- ja rekisterihallituksessa työskenteli vuoden 2003 lopulla 473 henkilöä, mikä oli 3,3 % vähemmän kuin edellisenä vuonna. (PRH:n vuosikertomuksessa esiintyvä luku 474 perustui tuolloin käytettävissä olleeseen 1.12.2003 tilanteeseen).

Toimintavuonna jatkui kehitystyö PRH:n henkilöstöpolitiikassa ja henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Käynnistettiin uudelleen arvokeskustelut henkilöstön kanssa sekä käsiteltiin erityisesti koulutus- ja kehitymisasioita, työyhteisön hyvinvointia, myönteistä työnantajakuva ja jatkettiin palkkausjärjestelmän uusimistyötä (UPJ). Säännöllisesti kokoonnuneet PRH:n YT-toimikunta sekä johtoryhmä tukivat henkilöstöasioiden hoitoa ja kehittämistä toimien siten välittömänä yhteyslinkkinä viraston johdon ja henkilöstön välillä.

Henkilöstötilinpäätöstä (HTP) hyödynnettiin toimintavuonna laajamittaisesti virastossa ja erityisesti tarkasteltaessa EFQM - itsearviointi- ja -laatutyöprojektissa laatupalkintomallin mukaisesti henkilöstön ja henkilöstötulosten arviointialueita. HTP:n tunnuslukuista ja niiden vertailuista aiempiin vuosiin viraston sisällä ja vertailussa muuhun valtionhallintoon saatiin analysoitua perustietoa toteumasta ja kehittämistarpeista.

TYKY -toiminnassa jatkettiin työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistä toimenpiteillä, joita täydennettiin mm. virkistystoimikunnan järjestämällä yhteisillä liikunta- ja virkistystapahtumilla. Luentotilaisuuksien aiheet käsittelivät mm. jaksamiseen liittyviä aiheita sekä työpaikan ihmissuhteita ja vuorovaikutusta. Erilaiset liikuntaryhmät ja salibandyjoukkue kokoonoutuivat säännöllisesti tilaisuuksiinsa.

PRH:n palkkausjärjestelmän kehittämistä jatkettiin suunnitellusti. Kehittämistyössä koko vuoden toiminnalle oli tunnusomaista yhteinen tahto pysyä tarkistetussa aikataulussa, päästä tavoitteeseen ja rakentaa järjestelmää hyvässä yhteishengessä. Keskeisimmät tulokset toimintavuonna olivat tehtävien vaativuuden käsikirjan viimeistely ja käyttö sekä henkilökohtaisen suoriutumisen käsikirjan ja kehityskeskusteluohjeistuksen laatiminen sekä arviointijärjestelmän systemaattinen kouluttaminen niin esimiehille kuin koko henkilöstölle. Yhteistyö oli tiivistä projektin ohjausryhmän ja VTML:n kanssa. Projektin aikana panostettiin erityisesti jatkuvaan ja monipuoliseen tiedottamiseen sekä vuorovaikuttamiseen.

Turvallisuusasioissa panostettiin toimintavuonna erityisesti työajanseuranta- ja kulunvalvontaohjelmiston toimivuuden parantamiseen, julkaisuaulojen asiakirjaturvallisuuden lisäämiseen, ulkokehän turvallisuustason nostamiseen iltaisin ja viikonvaihteisin sekä Innotaloa ympäröivän katualueen julkikuvaan. Huolimatta useiden läheisten työmaiden ja poikkeuksellisesti järjestetyn joukkoliikenteen aiheuttamista melu-, pöly- yms. haitoista on henkilöstö kyennyt kohtuullisen hyvin sopeuttamaan liikkumisensa ja työskentelynsä vallitsevaan tilanteeseen, etenkin kun kallioräjäyttelyt viimein taukosivat lähiympäristössä.

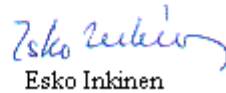
PRH:n työn tuottavuus nousi kuluvana vuonna yli 3 prosenttia, mikä ylitti selvästi asetetut tulostavoitteet. Tästä kuuluu kiitos ensisijaisesti koko henkilökunnalle. PRH:ssa jatketaan vahvaan osaamiseen nojautuen uudistusten käyttöönottoa ja hyödyntämistä kaikilla linjoilla sekä jokaisessa yksiköissä, tiimissä ja työpisteissä. HTP on jatkossakin tärkeä keino seurata onnistumistamme.

Helsinki 3. päivänä kesäkuuta 2004

Pääjohtaja


Martti Enäjärvi

Henkilöstöjohtaja


Esko Inkinen



Naisten Kypille toukokuussa 2003 osallistuneet PRH:n naiset huoltojoukkoineen.
(Kuva: A. Kauhanen)

Patentti- ja rekisterihallituksen henkilöstötilinpäätös (HTP) 2003

1 Johdanto

Patentti- ja rekisterihallitus on osallistunut valtiovarainministeriön henkilöstöosaston vuosittain järjestämään HTP-tunnuslukujen keräämiseen ja ilmoittamiseen jo neljänä perättäisenä vuotena. Kerättyjen tunnuslukujen määrä on viime vuosina vakiintunut siten, että vuodelta 2003 kerättiin 73 kpl käytössä olleesta 99 tunnusluvusta eli 74 %:lla kokonaiskattavuudella.

Mielenkiintoisena tunnuslukuryhmänä oli kolmatta kertaa käytettävissä Valtion työmarkkinalaitoksen (VTML) kehittämän työtyytyväisyysbarometrin antamat työtyytyväisyysindeksit sekä tiedot työpaikan vaihtohalukkuudesta. Kysely toteutettiin jälleen virastokohtaista intranetsovellusta käyttäen, jolloin vastausprosentiksi saatiin 40,9. Tuloksia on käsitelty välittömästi PRH:n johtoryhmässä, YT-toimikunnassa, TYKY-työryhmässä sekä edelleen linjoittain ja yksiköittäin järjestetyissä tilaisuuksissa kullekin kohderyhmälle eritellyn aineiston perusteella.

Tavoitteena on vastausprosentin korottaminen seuraavilla kierroksilla entistä luotettavimpien tulosten saamiseksi mielipidekehityksen seuraamisessa. Tätä tulee edesauttamaan nykyisestä barometristä VTML:n lanseeraama paranneltu versio, joka on käytössämme seuraavilla kierroksilla.

Tulevina vuosina on tavoitteena se, että tiedon kerääminen olisi mahdollisimman automaattista ja että tunnusluvut löytyisivät pääosin lähes sellaisenaan jo tallennetuista omista tai valtionhallinnon järjestelmistä (HELMi-INFO /tuleva TAHTI-järjestelmä). Etenkin koulutuksen osalta toivotaan käyttöön otetun atk-pohjaisen PRH:n vuosittaisen koulutuksen suunnittelu-, seuranta- ja raportointisovelluksen (KOSURA) tehostavan Innonettiin siirrettynä yksiköiden välistä yhteistoimintaa koulutustilaisuuksien järjestämisessä, budjetoinnissa ja voimavarojen hyödyntämisessä sekä HTP-raportoinnissa. Järjestelmän tulee tukea yhdessä nimikirjatietojen kanssa kunkin henkilökohtaista osaamisen kehittämistä etenkin koulutustilaisuus-tietojen systemaattisella tallentamisella.

Tätä PRH:n kolmatta henkilöstötilinpäätöstä koottaessa ovat henkilöstöjohtajaa avustaneet merkittävällä panostuksella Päivi Herttuainen, Anne Kilponen ja Marika Härmäläinen sekä Mikael Paavola ja Vuokko Torvinen. Heille osoitetaan työstä parhaat kiitokset.

HTP-kierrokseen liittyi tällä kerralla kiinteästi myös PRH:ssa toteutettu EFQM-itsearviointi- ja -laatutyöprojekti (Suomen laatupalkinnon uusi eurooppalainen malli – the EFQM Excellence Model; EFQM = European Foundation for Quality Management). Laatupalkintomalli jakautuu yhdeksään arviointialueeseen, joista organisaation toiminnan puolella käsitellään yhtenä alueena henkilöstöä ja vastaavasti tulosten

puolella henkilöstötuloksia. Tärkeimpiä henkilöstötuloksia käsiteltiin projektin esi-työn aikana sekä sen jälkeisen johto- ja esimiestehtävissä toimivan henkilöstön seminaarin yhteydessä.

1.1 Tiivistelmä

Vuoden 2003 lopussa PRH:n henkilöstön määrä oli siis 473, missä oli laskua noin 3 % edellisestä vuodesta. Henkilöstörakenne muodostui seuraavaksi: Johtoon kuuluvaa henkilöstöä oli 8,3 % ja asiantuntijatehtävissä toimivia 40,2 % kokonaismäärästä. Ammattiosaamista vaativissa ja eritasoisissa toimeenpanevissa tehtävissä työskenteli täten yhteensä yli puolet henkilöstöstä eli 51,5 %.

Varsinaisia sekä muita palkkoja ja palkkioita maksettiin vuonna 2003 yhteensä 14 814 264 €. Kasvua palkoissa ja palkkioissa oli edelliseen vuoteen verrattuna 1,00 %. Henkilöstökulujen kasvuun vaikutti oleellisesti nykyisen TUPO-kierroksen alkuerän ohella maksettujen tulospalkkioiden määrä toimintavuoden osalta, vaikkakin henkilöstön määrä laski hieman. Henkilöstösivukulujen osuus vuonna 2003 oli 3 708 895 € eli 25,04 % kaikista palkoista ja palkkioista. Henkilöstösivukulut olivat kasvaneet edellisestä vuodesta 9,03 %.

Kokoaikaisten henkilöiden osuus oli 89,6 %. Määräaikaaisia, joilla ei ollut virastossa taustavirkaa, oli henkilöstöstä 11,8 %, mikä määrä oli laskenut jälleen ilahduttavasti edellisistä vuosista. Henkilöstöstä oli naisten osuus 67,4 % eli hieman yli 2/3 ja miesten vastaavasti 32,6 % eli 1/3. Henkilöstön keski-ikä oli 45,8 (nousua edellisestä vuodesta 1 v.) vuotta. Yli puolet henkilöstöstä (57,5 %) oli 45-vuotiaita tai sitä vanhempia.

PRH:n koulutustasoindeksi 4,8 (sama kuin edellisenä vuonna) oli hyvää koko valtionhallinnon keskitasoa johtuen asiantuntijavirastolle tyypillisestä suuresta korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinnon suorittaneiden määrästä, mikä oli 44,6 %. Ylemmän tutkintotason suorittaneita oli 38,2 % koko henkilöstöstä ja vastaavasti lisensiaatin tai tohtorin tutkinnon suorittaneita 1,7 %.

Vuoden 2003 sairauspoissaolojen määrä (9,9 päivää) laski hieman edellisestä vuodesta. Tapauskohtaisten poissaolopäivien pituus (3,7 päivää) pysyi samana kuin edellisellä vuotena. PRH:n tapaturmapoissaolotilasto on pysynyt hyvänä ja suunnilleen samana edellisiin vuosiin verrattuna (0,3 työpäivää/henkilötyövuosi). Lyhyiden 1 – 3 pv/poissaolojen määrä 78,0 % laski edellisestä vuodesta parin prosentin verran.

PRH:n intranetissä kolmatta kertaa toteutettu ja koko virastoa koskeva työtyytyväisyysbarometri antoi keskiarvona yhteistuloksesi tarkkana indeksiä arvona 3,33, mikä on jälleen noussut hieman (v. 2002 3,28) edelliseen vuoteen nähden (taulukko 1 – 5). Tulosta ja sen kehityssuuntaa voidaan pitää sangen hyvänä. Tuloksia tarkasteltiin eri

yhteyksissä myös linjoittain ja yksiköittäin, sukupuolen, iän, virka-aseman jne. perusteella mahdollisten epäkohtien havaitsemiseksi ja niiden korjaamiseksi.

Luvuissa 2 - 7 on esitelty tarkemmin HTP:n tunnuslukuja vuodelta 2003 (31.12.2003 tilanne) vertailtuna PRH:n edellisen vuoden omaan ja/tai valtion budjettitalouden tilanteeseen. VTML:n koosteissa ilmenevät myös vertailut virastotyyppin mukaan eli elinkeinotoiminnan palvelut -ryhmään luokiteltujen virastojen, laitosten ja vastaavien kesken. Näistä oli käytössä 21 vastanneen viraston ja laitoksen yhteiset tilastoarvot. Tarkastelun kohteeksi on tässä asiakirjassa valittu tärkeimpiä ja mitattavissa olevia tunnuslukuja PRH:sta ja vertailtu niitä tilastollisesti suurempaan ja luotettavampaan kokonaisuuteen eli koko valtionhallintoon, josta oli käytettävissä parhaimmillaan 112 viraston tai vastaavan tunnuslukutiedot.

1.2 PRH:n henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteet ja niiden toteutuminen

Kauppa- ja teollisuusministeriölle esitetyn henkilöstöstrategian suuntaviivojen mukaisesti toimintavuonna 2003 tuli painottaa seuraavia henkilöstöpoliittisia pääkohtia: arvoperusta, koulutus, työhyvinvointi, rekrytointi ja kilpailutekijämme, tasa-arvoasiat sekä uusi palkkausjärjestelmä (Pake/UPJ). Asialuettelo ei ole tärkeysjärjestyksessä. Eniten resursseja käytettiin UPJ:n valmistelutyöhön, mikä on yksi kiireisimpiä asioita myös koko valtionhallinnossa.

Arvoperusta

Valtionhallinnon ja samalla PRH:n henkilöstöpoliittisen arvoperustan muodostavat toiminnan tuloksellisuus, laatu ja vahva asiantuntemus, palveluperiaate, avoimuus, luottamus, tasa-arvo, puolueettomuus, riippumattomuus ja vastuullisuus. Näistä tuli yksilöidä ja johtaa PRH:n omat eettiset arvot, joita käsitellään yhdessä ja joihin tosiasiallisesti sitoudutaan.

PRH:ssa aloitettiin toimintavuotena arvokeskustelu ja ns. arvojen jalkauttaminen viraston ja henkilöstöjärjestöjen yhteisenä selvittelytyönä. Työn tuloksista ja jatko-toimenpiteistä tullaan tiedottamaan muussa yhteydessä.

Koulutus

Valtion henkilöstöstä poistuu 10 vuodessa puolet (60 000, joista eläkkeelle 40 000). Edellisen vuoden HTP:ssa oli ennuste poistuman vaikutuksista PRH:ssa, joten sitä ei käsitellä tässä yhteydessä. PRH:n keski-ikä ollessa noin kolme vuotta valtionhallintoa korkeamman, joudumme panostamaan erityisesti osaamistasomme säilyttämiseen ja nostamiseen. Eläkkeelle siirtyvien osaamista on pystyttävä siirtämään virastossa nuoremmille. Kehitettävänä työskentely- ja oppimistapahtumina tämä edellyttää mm. erilaisten parityöskentely- ja mentorointiohjelmien käytön tehostamista

suunnitellusti. Ikärakenteen muutos ja kansainvälistymisen vaikutus edellyttävät tietotekniikan kehityksen seuraamista ja erityisesti verkko-oppimisen mahdollisuuksien hyödyntämistä. Ikäjohtaminen ja omaehtoinen työnteon rytmitys sekä etätyöskentelyn lisääntyminen tulevaisuudessa tulevat antamaan lisäarvoa henkilöstön käytön tehostamiseen. Etätyössä lisätään tietoliikennetekniikan avulla mahdollisuuksia valita sopiva työpaikka ja työaika sekä ottaa tarvittavalla tavalla huomioon työhön, henkilökohtaisiin järjestelyihin ja ympäristöön liittyvät tekijät. Etätyö ei merkitse henkilön sijoittamista kauaksi tai eristyksiin. PRH:ssa valmisteltiin vuoden aikana oma etätyöohjeistus sekä ensimmäinen sopimus, joten kokemuksia ja kehitystä on tältäkin alalta odotettavissa.

Atk-pohjainen henkilöstöhallinnon ylläpitämä KOSURA-sovellus tehosti Innonettiin siirrettyä entisestään yksiköiden välistä yhteistoimintaa koulutustilaisuuksien suunnittelussa, järjestämisessä, budjetoinnissa, raportoinnissa ja voimavarojen hyödyntämisessä. Järjestelmä mahdollisti suunnittelun ja seurannan henkilöstöryhmittäin, tulosityksiköittäin, kalenterivuosittain, tilaisuuden laadun, henkilöstömäärien, koulutustilaisuuksien keston sekä kustannusten mukaan jaoteltuna. Samalla se edesauttoi oppimista kuvaavien tulosten kokoamista ja ymmärtämistä. Järjestelmistä saatavaa tietoa analysoimalla pystytään henkilöstön osaamisvoimavaroja jatkossa hyödyntämään entistä paremmin. Sovellusta kehitettiin edelleen saatujen kokemusten perusteella siten, että se mahdollisti myös henkilökohtaisen koulutustilaisuus- ja kehittämisseurannan.

Vuodelle 2003 toteutui yhteensä 183 erilaista koulutustilaisuutta, jotka jakautuivat tapahtumittain ja henkilöstöryhmittäin seuraavasti: yhteiskoulutus (useita henkilöstöryhmiä) 26 %, johto 7 %, asiantuntijat 46 % ja toimistohenkilöstö 21 %. Linjat ja yksiköt järjestivät jälleen valtaosan tarvitsemastaan koulutuksesta hallinnon osuuden keskittyessä lähinnä kielikoulutukseen ja yleiseen tietotekniikkakoulutukseen. Vuoden 2004 alusta voimaan tullutta hallintolakia perehdytettiin koko henkilöstölle kolmessa oikeusministeriön järjestämässä tilaisuudessa PRH:n auditoriossa.

Koulutuksen lajin mukaan jakautui kielikoulutukselle 11 % ja tietotekniikkakoulutukselle 34 % pääosan koulutuksesta kohdentuessa oman alan erityisosaamisen (tutkijainsinöörit, lakimiehet jne.) syventämiseen. Vuoden 2003 koulutusbudjetiksi toteutui 174.788 €, mikä oli osallistujaa kohti 211 € ja koulutuspäivää kohti 175 €. Täavoitteena on koulutussuunnittelun kehittäminen entistä parempaan toteutumistarkkuuteen pyrkien samalla mahdollisimman hyvään kustannustehokkuuteen eli mahdollisimman alhaisiin osallistuja- ja koulutuspäiväkohtaisiin kustannuksiin. Oleellista on kuitenkin saavutettu oppimistulos. Kiinteästi toiminut koulutusyhdyshenkilöstö teki jälleen perustavaa laatua olevaa työtä KOSURAA ja koulutusta kehitettäessä.

Työhyvinvointi

PRH:n virkistystoimikunnalla on ollut vuosittainen käyttöoikeus erikseen anottuun ja myönnettyyn määrärahaan. Samoin TYKY-työryhmä on toimintaansa varten saanut ohjeellisen rahoituskehysten. Liikuntaan ja liikuntatapahtumien järjestämisiin on suunnattu myös tukea. Yhteensä tämänkaltaiseen toimintaan osoitettuja investointeja oli henkeä kohti PRH:ssa 84 € valtionhallinnon vastaavan summan ollessa keskiarvona 136 €. Toimintavuonna käynnistettiin myös pitkään odoteltu pukuhuone- ja saunatilojen sekä kuntosalin (Ankara) peruskorjaus- ja kunnostustöiden suunnittelu siten, että tilat saatiin takaisin tyytyväisille käyttäjille keväällä 2004. Viraston antaman taloudellisen ja muun tuen ohella korostui ja korostuu kaikkien osuus ja vastuu työyhteisön kehittämisessä entistä viihtyisämmäksi ja samalla tuottavammaksi.

Vuoden aikana järjestettiin seuraavat suurta mielenkiintoa herättäneet asiantuntija-luennot: Uni ja sen tarve, Työergonomia sekä Työpaikan ihmissuhteet ja vuorovaikutus. Säännöllisiä liikuntaryhmiä olivat Miesten kuntouttava liikunta, Naisten fysiokimppajumppa, Fysiolatino, Itämainen tanssi, Jooga sekä vesivoimistelu. Ulospäin näkyvinä PRH:n ”mainostajina” ovat toimineet ansiokkaasti mm. salibandyjoukkueemme ja Naisten Kymppin keväinen osallistujajoukko. Myös perinteiset ulkoiluaiheiset TYKY-päivät ja yhteinen pikkujoulu kuuluivat vuoden virkistäviin ja yhteishenkeä kohottaviin tapahtumiin.

Kilpailutekijät

Kun henkilökohtainen palkka jätetään pois arvioitaessa muiden palvelussuhteeseen liittyvien tekijöiden merkitystä kilpailutekijänä olivat seuraavat tekijät edelleen luetelon kärkipäässä: työn mielenkiintoisuus ja haasteellisuus, työn itsenäisyys, palvelussuhteen pysyvyys, täydennyskoulutusmahdollisuus, tunnustus, työympäristön viihtyisyys, etenemismahdollisuudet, lomaedut, työaikajoustot, työn kansainvälisyys, eläke-edut sekä tulospalkkiomahdollisuus. Näiden tekijöiden eteen on tehty ja tullaan tekemään työtä, jotta PRH pysyy jatkossakin vähintään yhtä houkuttelevana työnantajana kuin nykyään. PRH:lla ei ollut sanottavia rekrytointivaikeuksia viime vuonna mihinkään virkaan tai määräaikaiseen virkasuhteeseen, sillä hakijamäärät olivat lähes poikkeuksetta erittäin korkeita – samoin hakijoiden taso.

Urasuunnittelu on koko hallinnon haasteena tällä hetkellä, sillä urasuunnittelu on osana hallinnon selviytymisstrategiaa kilpailtaessa osaavasta työvoimasta lähivuosina. Urasuunnittelussa tulee ottaa huomioon kolme näkökulmaa: valtionhallinnon kilpailukyky, viraston näkökulma sekä yksilö itse. Samalla kyetään parhaiten sitoutamaan virastoon osaava ja tulevaisuuden kannalta tärkeä työvoima.

Tasa-arvo

Työilmapiirikyselyn tulokset antoivat seuraavat indeksilukemat (1 – 5) tasa-arvoa ja sen toteutumista käsitteleviin kysymyksiin: Tasapuolinen kohtelu organisaatiossa 3,0; Työpaikkakiusaaminen organisaatiossa (ei esiinny) 4,0; Sukupuolten tasa-arvon toteutuminen organisaatiossa 3,6. Tuloksia voidaan pitää hyvinä, joskin periaatteena hyvässä työyksikössä tulee olla, että yksikin tapaus on liikaa.

PRH:n tasa-arvotoimikunta ei valitettavasti ehtinyt UPJ-kiireiden takia jatkaa viraston uusitun ja lausuntokierroksella olleen tasa-arvosuunnitelman luonnoksen käsitteilyä johtuen siitä, että pääosin samat henkilöt työskentelivät tiiviisti Pake-projektissa.

Uusi palkkausjärjestelmä

Lausuntokierrosten pohjalta viimeisteltiin tehtävien vaativuuden arvioinnin käsikirjaa ja laadittiin henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin käsikirja. Kehityskeskustelujen ja henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin tueksi laadittiin erilaisia lomakkeita. Tehtävien vaativuuden arviointia jatkettiin koko toimintavuoden. Valtaosa tehtävistä saatiin arvioitua vuoden loppuun mennessä. Arvioinnin jouduttamiseksi työryhmä tehosti arvioinnin valmistelua mm. pienryhmätoiminnalla ja eri yksiköiden esimiesten ja asiantuntijoiden kuulemisella. Pake-työryhmän työskentely oli erittäin kiivastahtista, minkä seurauksena kesällä ja vuoden lopussa voitiin raportoida aikataulun mukaisesti saavutetuista tuloksista sekä tehdä esityksiä jatkotoimenpiteiksi.

Pake-työryhmä järjesti henkilöstölle koulutusta useassa ryhmässä tehtävänkuvan laatimisessa ja henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnissa. Esimiehet harjoittelivat uuden käsikirjan mukaista henkilökohtaisen suoriutumisen arviointia muutaman alaisensa kanssa. Saaduista kokemuksista pidettiin palaute- ja keskustelutilaisuus yhdessä viraston johdon ja luottamusmiesten kanssa. Osa työryhmän jäsenistä osallistui HAUS:n ja Valtion työmarkkinalaitoksen (VTML) järjestämiin koulutus-tilaisuuksiin.

Pake-projekti tulee tukemaan viraston tuloksellista toimintaa ja johtamista. Projekti eteni kaiken kaikkiaan suotuisissa merkeissä niin varsinaisessa työryhmässä varamiesjärjestelyineen kuin yhteistyössä ohjausryhmän kanssa. Virasto on pystynyt takaamaan työn edistymiselle tarvittavat resurssit ja jatkuvan tiedottamisen tarve koko henkilöstölle on selkeästi oivallettu.

2 Nykyiset henkilöstöpanostukset

2.1 Henkilöstömäärä

Henkilöstön määrä (31.12.2003 yhteensä 473 henkilöä) on pysynyt melko vakiona viime vuosina, joskin pientä laskua on tapahtunut edellisestä vuodesta.

Henkilötyövuosien määrä oli 475,50, missä on tapahtunut 0,3 %:n lasku edelliseen vuoteen.

Henkilöstömäärän kehitys viime vuosina eri yksiköissä oli henkilötyövuosina (htv) laskien seuraava:

	2001	2002	2003
Hallinto (ent. Johtamisen tuki)	67,13	86,92	86,93
Markkinointi- ja liiketoimintayksikkö	3,99	3,76	3,69
Patentti- ja innovaatiolinja	120,45	124,76	127,29
Kirjasto- ja informaatiopalvelu	28,24	26,65	27,43
Tavaramerkki- ja mallilinja	56,46	56,45	54,66
Yritys- ja yhteisölinja	154,37	145,88	142,90
Yhdistysrekisteri	33,00	32,35	32,60
Yhteensä	463,64	476,76	475,50

Henkilötyövuosi on vuosittain se vertailukelpoisena säilyvä henkilöstöpanosten mittari, johon eri tunnuslukujen lukumäärä- ja rahamäärätiedot on tarkoituksenmukaista suhteuttaa tunnuslukuja laskettaessa.

Kuten oheisesta taulukosta ilmenee, linjojen ja yksiköiden kesken on viime vuosina tapahtunut ja tulee jatkossakin tapahtumaan htv-painotuksen muutoksia. Patentti- ja innovaatiolinjalla näkyy jo jossain määrin henkilöstölisäystä tulevaan PCT-viranomaisuuteen liittyen. Muilla linjoilla ilmenee toisaalta mm. organisaatiotarkistusten aiheuttamaa vähennystä.

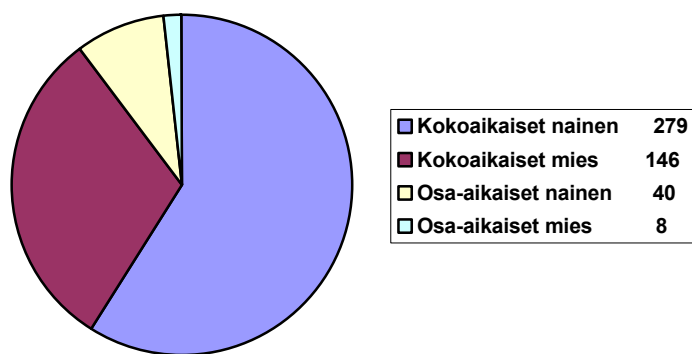
2.2 Henkilöstörakenne

Myöskään henkilöstörakenteessa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Johto- ja muissa esimiestehtävissä oli 8,0 % henkilöstöstä. Mikäli tätä tunnuslukua verrataan koko valtionhallintoon laskien sielläkin em. johtotasot yhteen, PRH sijoittuu keskiarvon alapuolelle ollen kuitenkin selkeästi alakvartiiliarvon yläpuolella. (*Alakvartiili on suuruusjärjestykseen asetettujen eri organisaatioiden tunnuslukujen numeroarvo kohdassa, jonka alapuolelle jää 25 prosenttia havainnoista eli ns. 25 prosentin piste. Yläkvartiili osoittaa puolestaan sen numeroarvon, jonka alapuolelle jää 75 prosenttia havainnoista eli ns. 75 prosentin piste.*) Em. vertailusta voitaisiin päätellä, että PRH:ssa ei ole edelleenkään liikaa johto- ja esimiestason henkilöstöä, mut-

ta kuitenkin organisaation substanssi ja –henkilöstöasioiden hoitamiseksi riittävässä määrin. Asiantuntijatehtävissä toimii henkilöstöstä 40,2 %, mikä kuvaa asemaamme asiantuntijavirastona valtionhallinnon 39,3 % keskiarvoon verrattuna. Näistä pääasiallisesti kansainvälisissä tehtävissä toimii 2,7 % henkilöstöstä. Tämän ohella suurin osa PRH:n henkilöstöstä joutuu jatkuvasti osallistumaan kansainvälisten asioiden hoitoon ja noudattamaan työssään kansainvälisiä normeja. Kun asiantuntija- sekä johto- ja muut esimiestehtävät lasketaan yhteen, saadaan summaksi 48,2 %.

Henkilöstömme on keskimääräistä naisvaltaisempaa 67,4 %:n osuudella valtionhallinnon 57,6 %:iin verrattuna, jolloin myös naisten osuus johto- ja esimiestehtävistä nousee 36,8 %:iin. Naisten osuus asiantuntijatehtävistä on PRH:ssa 50 % ja valtionhallinnossa keskimäärin 44,8 %, mitä on pidettävänä hyvänä jakaumana.

Kokoaikaisten henkilöiden määrä 89,8 % PRH:ssa on noussut hieman (v. 2002 88,7 %) ollen lähellä valtionhallinnon keskitasoa 91,7 %. Todettakoon, että PRH:ssa ovat osa-aikaista työtä tekevät lähes poikkeuksetta itse halunneet hyödyntää kyseisen työelämän joustomahdollisuuden jossain vaiheessa virkauraansa. Koko- ja osa-aikaiset sukupuolen mukaan jaoteltuna on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Koko- ja osa-aikaiset sukupuolen mukaan 31.12.2003

Määräaikaiseen virkasuhteeseen ilman taustavirkaa nimitettyjä on PRH:ssa 11,8 % (v. 2002 14,6 %), mikä on valtionhallinnon keskiarvoa 21,4 % pienempi luku eli määräaikaistilanteemme on keskimääräistä parempi. Olemme lähes kaikki virkasuhteisia 99,8 %:lla valtionhallinnon 83,5 %:iin verrattuna. Valtionhallinnon tavoitteena on pääosalle henkilöstöään toistaiseksi voimassa oleva virkasuhde.

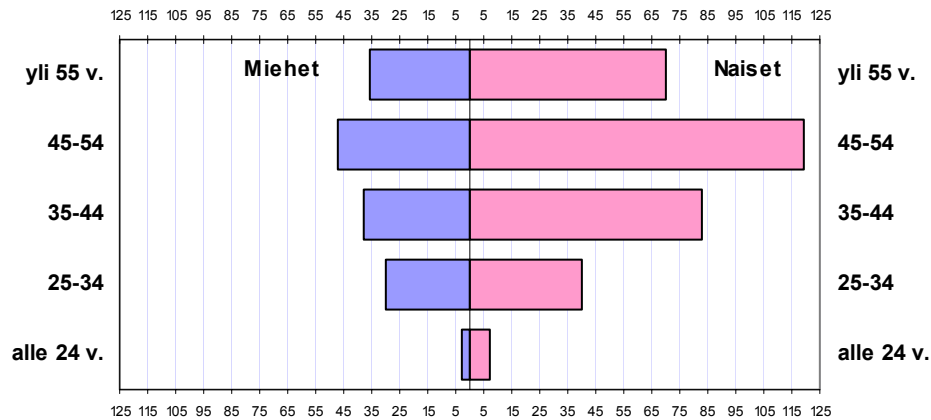
VTML lähetti lokakuussa kaikille kirjelmän, jonka mukaan virastojen tuli laatia virastokohtainen toimenpidesuunnitelma määräaikaisten palvelussuhteiden vähen-

tämiseksi vuoden 2003 loppuun mennessä. Tapauskohtainen tarkastelu tuli tehdä uusien määräaikaistuuksien solmimisen tai jatkamisen yhteydessä sekä kaikkien määräaikaisten osalta viraston toiminnan suunnitteluun liittyen vuoden 2004 huhtikuun loppuun mennessä.

PRH:ssa kartoitettiin määräaikaisten tilannetta niin taustaviran omaavien kuin ilman sitä olevien osalta ja pyydettiin linjoja ja yksiköitä täydentämään osaltaan tilannetietoja. Asiaa ja em. tilannetta on käsitelty toistuvasti etenkin PRH:n YT-toimikunnassa eri tahoilta tarkasteltuna. Määräaikaistuuksien perusteisiin ja perusteluihin on alettu kiinnittää PRH:ssa entistä enemmän huomiota. PRH:ssa on perustettu viraston tulevaan toimintaan ja tavoitteisiin liittyen toimintavuonna myös vakinaisia virkoja mm. PCT-toiminnan tutkijainsinööritarpeeseen.

PRH:n henkilöstön keski-ikä on noussut aina hieman viime vuosina (44,3 v. -> 44,5 v. -> 44,7 v. -> 45,8 v.), ollen korkeampi kuin muualla keskimäärin valtionhallinto 44,2 v. ja elinkeinoelämä 43,9 v. 45 vuoden ikäisten ja sitä vanhempien osuus henkilöstöstämme on 57,5 % ja valtionhallinnossa 51,4 %. PRH:n henkilöstön ikärakenne on esitetty ikäryhmittäin ja sukupuolittain jaoteltuna tarkemmin kuvassa 2. Kuviosta ilmenee muun muassa se, että suurin ikäryhmä sekä naisissa että miehissä on 45 - 54-vuotiaat.

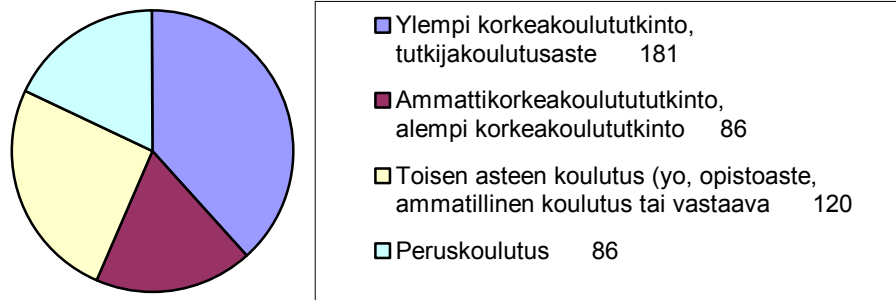
Tavoitteena on, että eri ikäluokissa olisi mahdollisimman sama määrä henkilöitä, mikä toteutuukin yleensä 43 vuoden keski-ikällä. Tasaisen ikärakenteen tavoitteluksi 45-vuotiaiden ja vanhempien määrä ei saisi ylittää 45 %. Tällöin henkilöstöä jäisi tasaisesti eläkkeelle ilman yhtäkkisen suuren osaamisvajeen syntyä. Valtionhallinnon yleistavoitteena on toisaalta työelämässä jaksaminen mahdollisimman pitkään.



Kuva 2. Henkilöstön ikärakenne 31.12.2003

Henkilöstömme koulutustasoindeksi 4,8 asettui valtionhallinnon 5,2 lähelle. Kuitenkin meillä oli henkilöstöstä vähintään korkeakoulu- ja yliopistotason tutkinto 50,9M %:lla (valtionhallinto 46,8 %) ja ylemmän tason tutkinto 38,3 %:lla (valtionhallinto 35,4 %). Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto on 1,7 %:lla (valtionhallinto 8,1 %). PRH:n henkilöstö neljään päätasoon koulutusasteen mukaan jaoteltuna on esitetty kuvassa 3. Ylemmän/ylimmän tutkintotason suorittaneista oli suurin ammattiryhmä virastossa diplomi-insinöörit (mukaan lukien TkL ja TkT), joita oli yhteensä 82 henkeä. Toisaalta tutkijainsinöörin tai vanhemman tutkijainsinöörin tehtäviä hoitavien yhteismäärä ilman esimiestehtävissä toimivia oli 81 henkeä. Juristit oli toinen suuri ryhmä. Heitä oli yhteensä 81 henkeä. Yhdessä nämä henkilöstöryhmät edustivat yli kolmasosaa (34,5 %) henkilöstöstä.

Koulutustasoa voidaan nostaa ensisijaisesti tavoitteellisella rekrytoinnilla, mutta myös tukemalla sellaista jatko-opiskelua, jolla on välitöntä tai välillistä hyötyä henkilön tulevissa työtehtävissä.



Kuva 3. Henkilöstö koulutusasteen mukaan 31.12.2003

2.3 Työajan käyttö ja työvoimakustannukset

Vuosiloma-ajan prosenttiosuus säännöllisestä työajasta oli 15,0 % ja valtionhallinnossa keskimäärin 13,1 %, mikä selittyy PRH:ssa korkeahkon keski-ikä ja sitä myöten pitkäaikaisten virkasuhteiden tuottamien lomapäivien suuren määrän perusteella.

Sairauspoissaolojen prosenttiosuus säännöllisestä työajasta on laskenut edellisistä vuosista (7,4 % -> 5,1 % -> 4,0 % -> 3,9) ollen silti vielä valtionhallinnon keskitasoa 3,6 % hieman korkeampi. Tämäkin tunnusluku selittyy korkeahkolla keski-ikällä vaikkakin toisaalta tapaturmapoissaolojen osuus on kiitettävän pieni eli 0,1 % ja sama kuin valtionhallinnossa. *Jos sairauspoissaoloja onnistutaan vähentämään esimerkiksi prosentilla, se merkitsee prosentin tuottavuuslisäystä, mikäli lisääntynyt työaika käytetään tuottavaan työhön. Sairauspoissaoloja voidaan vähentää laadukkaan johtamisen seurauksena aikaansaaduilla hyvillä työoloilla, pitämällä huolta jokaisesta työntekijästä, haastavilla töillä, osaamisen varmistamisella, liikunnan tehokkaalla tukemisella, ennalta ehkäisevillä työterveyspalveluilla ja tehokkaalla sairauden hoidolla.*

Työvoimakustannusten osalta PRH sijoittuu erittäin hyvin. Seuraavassa esitetään luettelomaisesti työvoimakustannusten (tvk) tunnuslukuja, joissa PRH:n arvon jälkeen on valtionhallinnon vastaava keskiarvo sulkeissa (PRH:ssa maksetut palkat ja palkkiot sivukuluineen on esitetty edellä kohdassa 1.1 tiivistelmä):

	<u>PRH -01</u>	<u>PRH -02</u>	<u>PRH -03</u>
• välillisten tvk:n %-osuus tehdyn työajan palkoista	55,8 (60,3)	57,2 (60,6)	57,8 (60,8)
• kokonaistvk:n %-osuus palkkasummasta	127,8 (127,0)	126,9 (127,1)	120,6 (128,2)
• tehdyn työajan palkkojen %-osuus tvk:sta	64,2 (62,4)	63,6 (62,3)	63,4 (62,6)
• välillisten työvoimakustannusten %-osuus tvk:sta	35,8 (37,6)	36,4 (37,7)	36,6 (37,4)
• välillisten palkkojen %-osuus tvk:sta	14,1 (16,4)	15,2 (16,4)	15,0 (16,3)
• sosiaaliturvakustannusten %-osuus tvk:sta	19,6 (19,6)	19,2 (19,7)	19,1 (19,0)
• muiden välillisten tvk:n %-osuus tvk:sta	2,2 (1,7)	2,0 (1,7)	2,5 (2,6)

Työvoimakustannusten korkeutta tulisi tarkastella siltä kannalta, mikä vaikutus niihin panostamisella on organisaation tulokseen tai kustannusten säästöön. Niinpä välillisten työvoimakustannusten osuus tehdyn työajan palkoista tulisi olla mahdollisimman alhainen (v. -03 alakvartiili 48,3). Sama pätee muihin työvoimakustannuksiin paitsi tehdyn työajan palkkojen osuuteen työvoimakustannuksista, jonka tulisi olla mahdollisimman korkea (v. -03 yläkvartiili 65,2).

3 Henkilöstötarve ja osaamisrakenne

VTML tiedusteli keväällä 2003 hallinnonaloittain virastojen ja laitosten tulevaisuuden henkilöstön määrää ja laadullista tarvetta asteittain (nykytilanne, arvio 2007, arvio 2011 ja arvio 2020). Tiedustelun taustalla oli odotettavissa oleva työvoimapula.

Henkilöstöresurssitarvetta mahdollisesti vähentävinä yleisinä tekijöinä nähtiin tulevaisuudessa etenkin seuraavanlainen kehitys: tietoyhteiskunta ja verkostoituminen, informaatio- ja kommunikaatioteknologian (ICT) hyödyntäminen (e-palvelut), toiminnalliset parannukset (toiminnan organisointi ja prosessointi), osaamisen parantuminen sekä tehtävien sisällön muuttuminen.

Tämän hetken tietojen mukaan PRH:n lähivuosien henkilöstötilanteeseen saattavat vaikuttaa oleellisesti muun muassa seuraavat seikat. Etätyöskentelyn määrä saattaa lisääntyä oleellisesti etenkin patenttien tutkimuksessa. Suomen pääseminen PCT-viranomaiseksi tulee hakemusmäärien kasvusta riippuen ilmeisesti nostamaan tutkijainsinöörien määrää vaihteittain noin 20:llä vuoteen 2020 mennessä. Tavaramerkki- ja mallilinjalla tapahtuu jonkin verran järjestelyjä sen jälkeen, kun yhteisömallien käsittely alkoi Espanjan OHIMissa 1.4.2003.

Asiantuntijatehtävissä nähtiin suunnittelujaksolla jossain määrin lisäystarvetta nykyisestäään ja vastaavasti toimisto- ja asiakaspalvelutehtävissä ovat tehtävät jossain määrin supistumassa.

Henkilöstön koulutusasteessa oletetaan pelkästään perusasteen käyneiden määrän vähenevän vuoteen 2020 mennessä. Keskiasteen suorittaneiden määrän arvioidaan nousevan vielä hieman nykyisestäään eli 30 %:iin ja alimman korkea-asteen (amk) suorittaneiden määrän lähes kaksinkertaistuvan eli nousevan noin 20 %:iin. Tätä ylemmissä koulutusasteissa tapahtunee vain vähäistä nousua nykytilanteeseen verrattuna – eniten ehkä ylemmän korkeakouluasteen suorittaneissa, jolloin ko. ryhmän määrä vakiintuisi noin 40 %:iin.

4 Henkilöstön motivaatio, osaaminen ja työkuunto

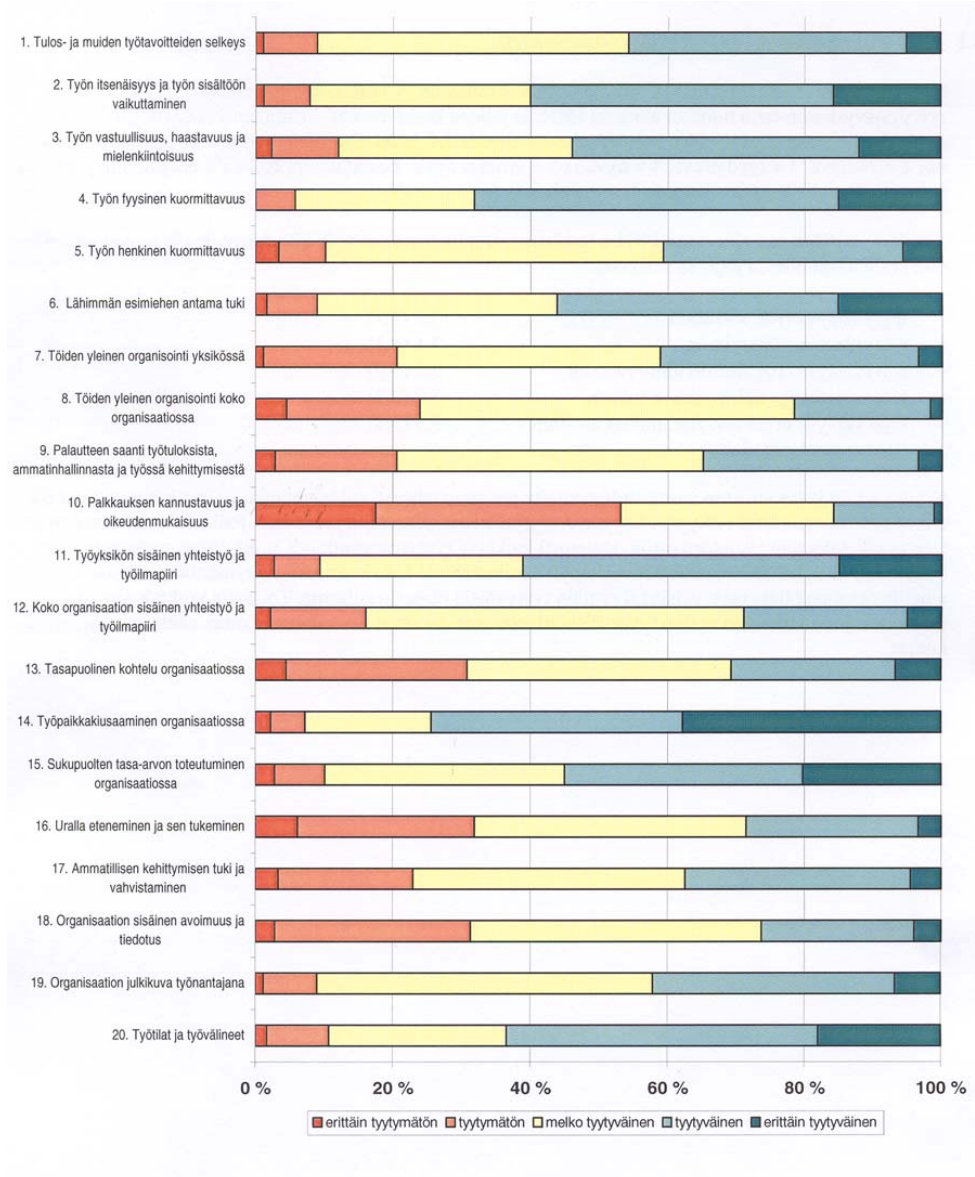
4.1 Työtyytyväisyys (työtyytyväisyysbarometri)

Kolmatta kertaa koko virastossa suoritettua samansisältöisen, VTML:n kehittämän työtyytyväisyysbarometrin tulokset antoivat PRH:lle jälleen hyvän, lähes valtionhallinnon keskitasoa olevan indeksiluvun 3,33 (pyöristettynä 3,3) koko valtionhallinnossa vastanneiden keskiarvoluvun ollessa 3,4. Indeksiarvojen merkitys on seuraava: 1 = huono, 2 = välttävä, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä ja 5 = erittäin hyvä. Todettakoon, että valtionhallinnon yhteisyläkvartiili eli realistinen tavoitetaso oli sama eli 3,4.

Eriteltyä neljään osa-alueeseen PRH:n indeksiarvot muodostuivat v. 2003 seuraaviksi koko valtionhallinnon keskiarvon ollessa jäljessä sulkeissa:

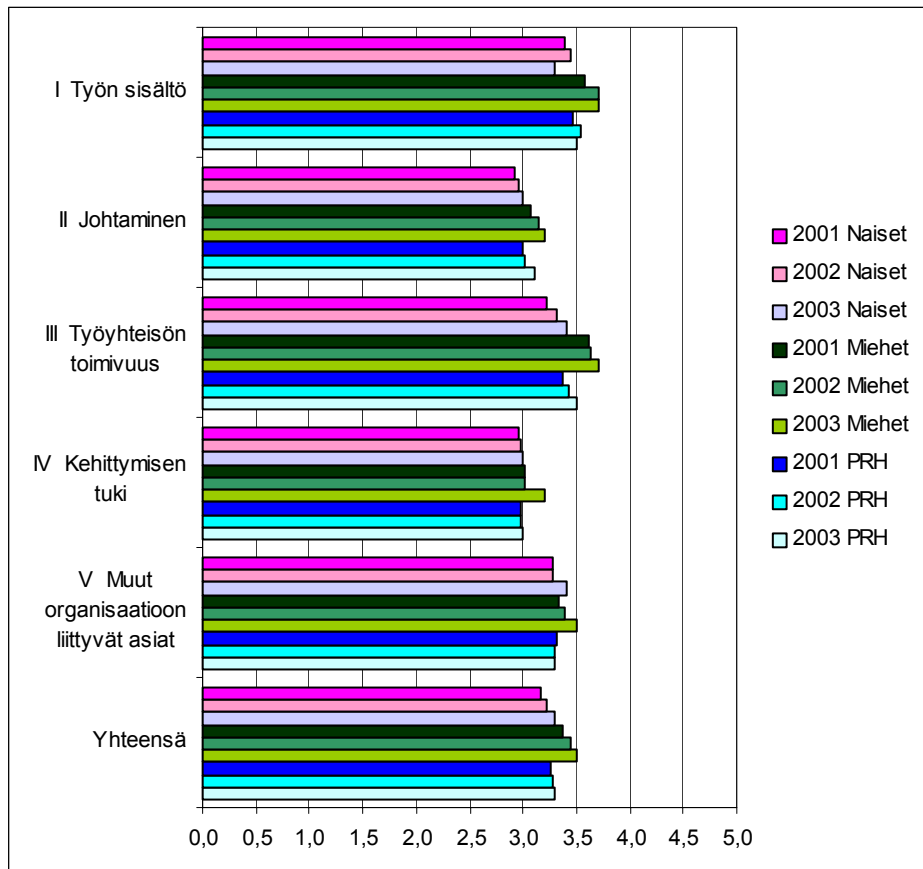
• tyytyväisyys työn sisältöön	3,5 (3,7)
• tyytyväisyys johtamiseen	3,1 (3,1)
• tyytyväisyys työyhteisön toimivuuteen	3,5 (3,3)
• työtyytyväisyys kehittymisen tukeen	3,0 (3,2)
• tyytyväisyys organisaation muihin asioihin (sis. avoimuus/tiedotus)	3,3 (3,3)

Kuvassa 4 on koko viraston vastaustulos eritelty prosentuaalisesti suhteutettuna, jolloin kuvan selitteessä mainitut värit osoittavat työtyytyväisyyden/-tyytymättömyyden lajia ja määrää. Palkkauksen kannustavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen oltiin odotetusti kaikkein tyytymättömiä, mikä näkyi myös koko valtionhallinnon tuloksissa. Punaväriset vaakapylväät ilmentävät kaksitasoisesti tyytymättömyyttä. Sinivärisillä alueilla olemme olleet tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä olosuhteisiimme. Toisaalta keskialueen vastaajat ovat olleet joko kuitenkin melko tyytyväisiä tilanteeseen tai eivät ole halunneet ottaa väittämiin jyrkempää kantaa.



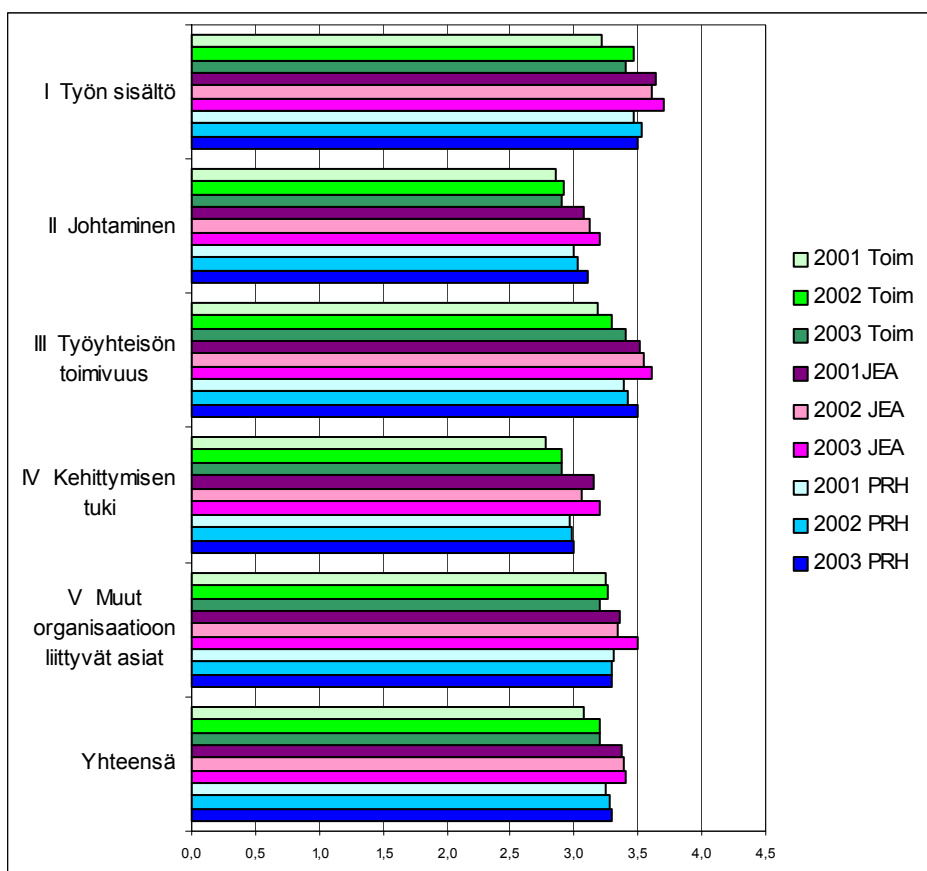
Kuva 4. Henkilöstön työtyytyväisyysbarometri vuonna 2003

Kuvassa 5 on suoritettu indeksivertailu osa-alueen tarkkuudella sukupuolen mukaan vuosina 2001 - 2003. Tulos osoittaa, että miehet ovat olleet lähes kaikilla alueilla naisia tyytyväisempiä.



Kuva 5. Työtyytyväisyysindeksi sukupuolittain

Kuvassa 6 tehtiin vastaava vertailu virka-aseman mukaan. Kuvassa johto-, esimies- ja asiantuntijatehtäviin (JEA) sijoittuneet ovat olleet kaikilla alueilla muutaman indeksin kymmenyksen tyytyväisempiä kuin toimeenpaneviin (Toim) ammatti- tai avustaviin tehtäviin sijoitetut.

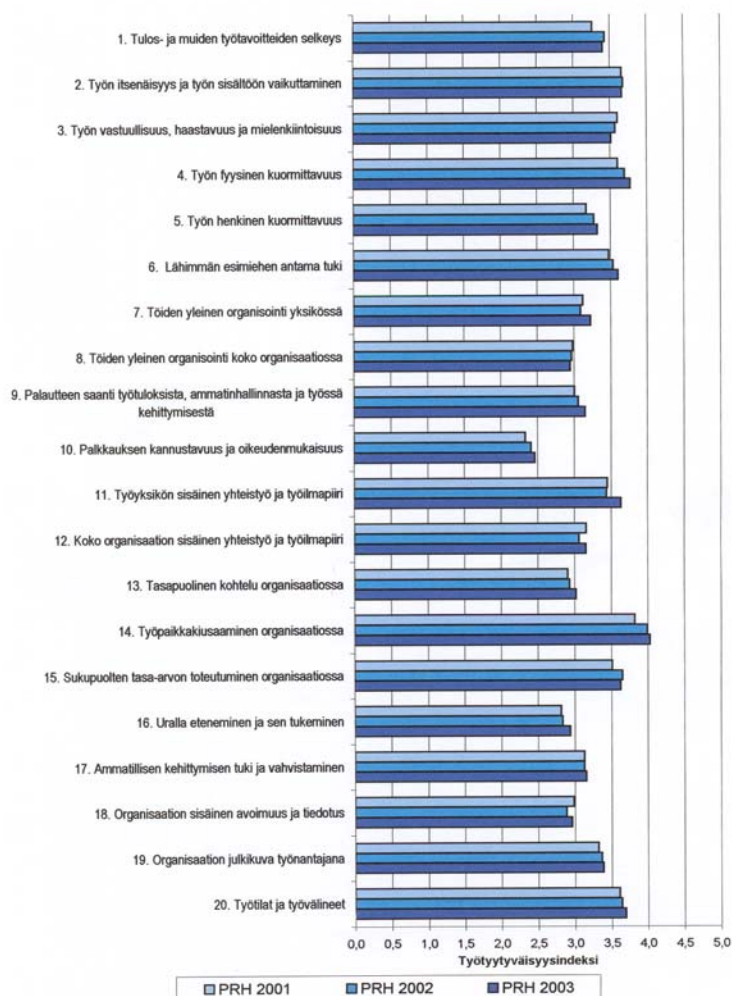


Kuva 6. Työtyytyväisyysindeksi virka-aseman mukaan

Kuvassa 7 vertailtiin koko henkilöstön työtyytyväisyysindeksejä vuosina 2001 – 2003. Selkeintä myönteistä kasvua oli tapahtunut edellisiin vuosiin verrattuna mm. seuraavilla alueilla: työn fyysinen ja henkinen kuormittavuus, lähimmän esimiehen antama palaute, töiden yleinen organisointi yksikössä, palautteen saanti, työyksikön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri sekä uralla eteneminen ja sen tukeminen. Myös or-

ganisaation julkikuva työnantajana sekä työtilat ja työvälineet sekä palkkauksen kannustavuus ja oikeudenmukaisuus olivat hieman noususuunnassa.

Pientä taantumusta oli havaittavissa toisaalta seuraavilla alueilla: työn vastuullisuus, haastavuus ja mielenkiintoisuus sekä aivan pientä laskua kohdassa: töiden yleinen organisointi koko organisaatiossa.



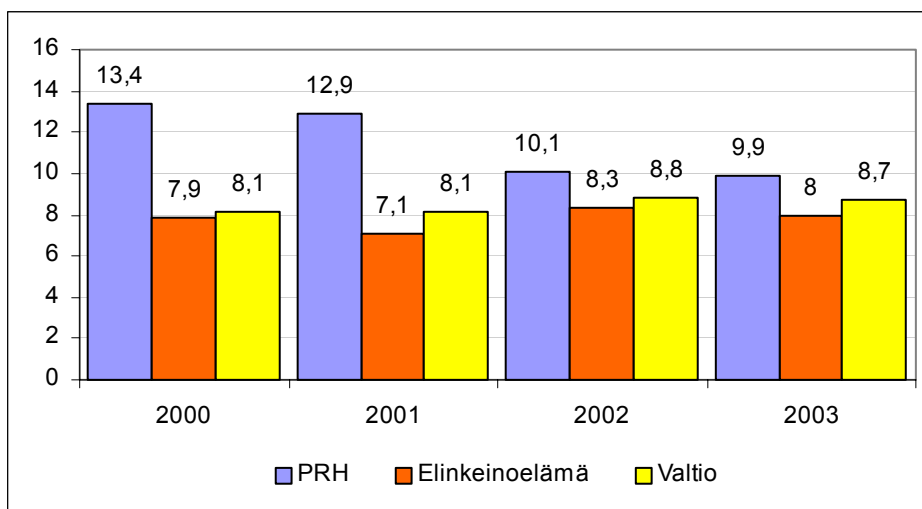
Kuva 7. Henkilöstön työtyytyväisyysindeksit vuosina 2001-2003

Halukkuus henkilökiertoon oli kasvanut edellisistä vuosista jälleen hieman ollen nyt 47 prosentin luokkaa vastanneista. Tässä prosenttiosuudessa ei ollut juurikaan vaihteluita sukupuolen eikä virka-aseman kannalta tarkasteltuna.

Työtyytyväisyyttä parannetaan vaikuttamalla sen perustekijöihin, kuten johtamiseen sekä sen kannustavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen, työympäristöön, palkitsemiseen, osaamisen kehittämiseen ja siihen liittyvään urasuunnitteluun sekä tiedon kulkuun.

4.2 Sairastavuus ja tapaturmat

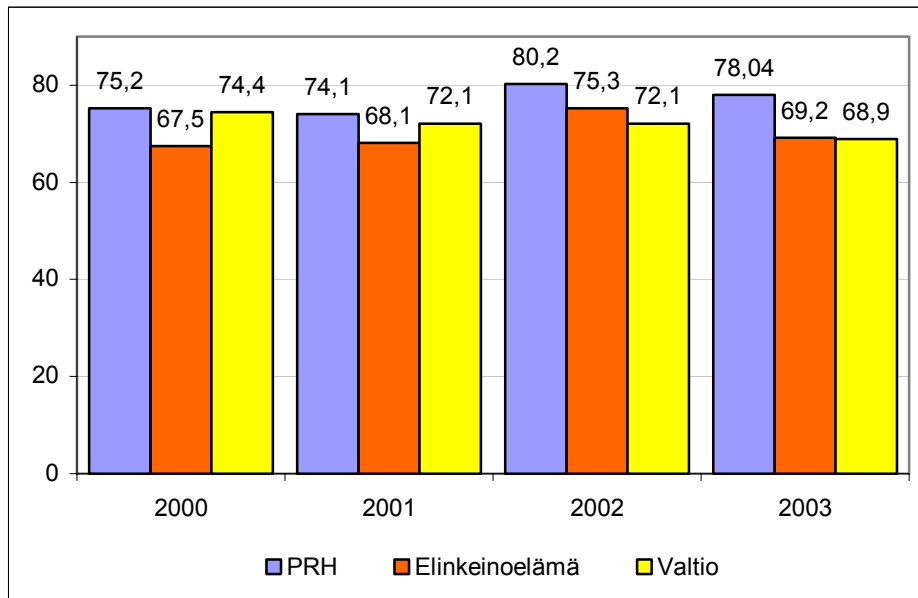
Kohdassa 2.3 tarkasteltiin sairauspoissaoloja prosentuaalisesti työajan käytön suhteen. Kuvassa 8 ilmenee sairauspoissaolojen kehitys neljän viime vuoden ajalta työpäivinä henkilötyövuotta kohti. Vaikka kehitys on PRH:ssa ollut hieman parempaan päin, sijoitumme silti tilastoissa elinkeinoelämään ja koko valtionhallintoon verrattuna hieman epätydyttävästi. Sen sijaan tapauskohtaisten poissaolojen pituus on PRH:ssa ollut viime vuonna keskimäärin 3,7 päivää ja valtionhallinnossa 4,8 päivää, joten tämä tunnusluku on keskitasoa parempi.



Kuva 8. Sairauspoissaolot, työpäivää/htv

1-3 sairauspäivän tapausten prosenttiosuutta kaikkiin sairaustapauksiin verrattuna selvitetään kuvassa 9. Näissä PRH oli v. 2001 vain kahden prosentin päässä valti-
onhallinnon keskiarvosta, mutta v. 2002 kahdeksan prosenttia heikompi. Vuonna
2003 PRH:n prosenttiluku oli laskenut 78,0:iin ollen silti vertailuvuonna valtionhal-
lintoa 9 % korkeammalla.

Lyhyiden sairauspoissaolojen suuri määrä kertoo VTML:n tulkinnan mukaan yleensä henkilöstön motivaatio-ongelmista. Siksi tunnusluvun arvo tulisi olla mahdollisimman alhainen eli alakvartiili (64,8 %).



Kuva 9. 1-3 sairauspäivän tapausten %-osuus kaikista sairaustapauksista

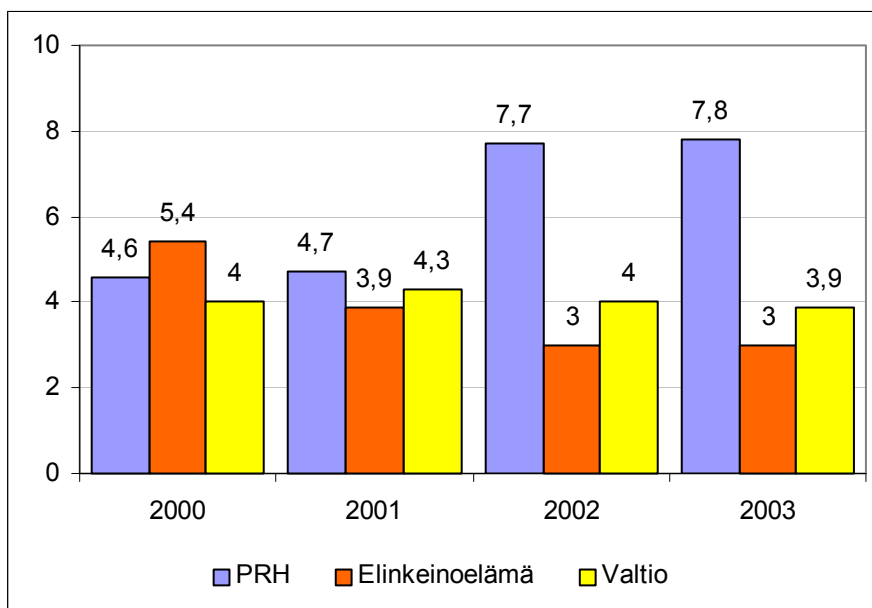
Todettakoon, että alle 10-vuotiaan lapsen äkilliseen sairastumiseen oikeuttava yhden huoltajan kotiin jääminen ei tilastoidu henkilöstön sairauspoissaolopäiviksi. Näitä poissaoloja tilastoitiin vuodelta 2003 yhteensä 318 päivää eli keskimäärin 0,7 päivää jokaista henkilöä kohti (teoreettinen laskelma).

Tapaturmatilastoissa ei ole ollut viime vuosina moitittavaa, joskin äkilliset kielten vaihtelut tuntuvat vuosittain aiheuttavan muutamia liukastumistapaturmia lähinnä työmatkoilla. (vuonna 2003: tapauksia 7, joissa keskimäärin 18,1 sairauspäivää/tapaus; vuonna 2002: tapauksia 10, joissa 6,2 pv./tapaus)

4.3 Vaihtuvuus

Lähtövaihtuvuudella tarkoitetaan toisen työnantajan palvelukseen v. 2003 siirtyneiden henkilöiden prosenttiosuutta edellisen vuoden 2002 lopun henkilöstöstä. Vertailu on esitetty kuvasa 10. PRH:n vaihtuvuus oli 7,8 %, mikä ylittää selvästi vertailukeskiarvot valtionhallinto 3,9 % ja elinkeinoelämän virastot 3,0 %. PRH:ssa edellisten vuosien lähtövaihtuvuudet olivatkin kohtuullisen matalat (v. 2000 4,6 % ja v. 2001 4,7 %). Vakinaisesta virasta siirtyi PRH:sta pois ainoastaan kaksi henkilöä eli 0,4 %:n osuus. Suurehko lähtövaihtuvuusprosentti PRH:ssa johtuu siis siitä, että meillä laskettiin mukaan myös kaikki vuoden 2003 aikana päättyneet määräaikaiset virkasuhteet, olipa poissiirtymisen syy tai ajankohta mikä tahansa (poissiirtyvät eivät useinkaan ilmoita/tiedä esim. uutta työnantajaansa).

Kohtuullinen vaihtuvuus on positiivinen asia ja luo mahdollisuuden uusiutumiseen ja uuden osaamisen hankintaan. Korkeat vaihtuvuusluvut (VTML:n tulkinnan mukaan yli 5 %) kertovat siitä, ettei organisaatio ole ympäristöön nähden palkkauksellisesti kilpailukykyinen, eikä henkilöstö ole tyytyväistä organisaation muihinkaan asioihin.



Kuva 10. Lähtövaihtuvuus, toisen työnantajan palvelukseen siirtyneiden henkilöiden lkm %-osuus

Eläkkeelle siirtyneiden henkilöiden (kaikki eläkelajit) lukumäärän prosenttiosuus edellisen vuoden henkilöstöstä oli PRH:ssa 1,2 ja valtionhallinnossa 1,4. *Luku kuvaa korvattavan henkilöstön määrää eli yleensä samalla rekrytointitarvetta. Tämä mahdollistaa samalla mahdollisuuden virkajärjestelyihin (tehtävän sisältö, osaamisraenne, henkilöstön määrän muuttaminen paremmin tulevia toimintoja vastaavaksi). Eläkkeelle siirtyminen saattaa merkitä myös osaamisvajeen syntyä ja suurta mentoointitarvetta. Mikäli eläkkeelle siirtymisprosentti on liian suuri, se kuvastaa vinoutunutta henkilöstörakennetta, jolloin rekrytoinnin turvaamiseen ja muiden haittavaihtusten korjaamiseen tulee kohdistaa erityisiä toimenpiteitä.*

Luonnollisella poistumalla tarkoitetaan toisen työnantajan palvelukseen ja eläkkeelle siirtyneiden ja kuolleiden henkilöiden lukumäärän prosenttiosuutta edellisen vuoden lopun henkilöstöstä. PRH:ssa luonnollinen poistuma oli 9,2 % ja valtionhallinnossa 5,2 %. PRH:ssa tätäkin tunnuslukua korottaa systemaattisesti edellä esitetty ja perusteltu suuri lähtövaihtuvuus.

Kokonaispoistumalla tarkoitetaan kaikkien organisaation palveluksesta eronneiden tai palkattomalle virkavapaalle siirtyneiden yhteismäärän prosenttiosuutta vuosittain. PRH:n kokonaispoistuma 16,2 % oli jonkin verran valtionhallinnon keskiarvotasoa 10,5 % korkeampi.

Tulovaihtuvuudella puolestaan tarkoitetaan palvelukseen otettujen uusien henkilöiden ja palkattomalta virkavapaalta palanneiden henkilöiden lukumäärän prosenttiosuutta vuosittain. Sekä henkilöstön tulovaihtuvuus että kokonaispoistuma ovat yleensä samaa suuruusluokkaa. PRH:n tulovaihtuvuus oli 9,2 %. Koko valtionhallinnon tulovaihtuvuus oli vain 12,4 %.

Todettakoon, että kesälomasijaiset ja muu tilapäisesti palkattu työvoima ei sisälly näihin tilastoihin. Kesälomasijaisina työskenteli viime vuonna virastossa pääosin 1 – 3 kuukauden määräaikaissa virkasuhteissa yhteensä 63 nuorta.

Keskimääräisen eläkkeellesiirtymisien tavoitetason tulisi olla lähellä normaalia eläkeikää. PRH:ssa ko. ikä oli 62,2 vuotta (PRH v. 2001 61,7 v. 2002 58,8 v.) ja valtionhallinnossa 60,9. PRH:n tulosta voidaan pitää hyvänä.

Ennenaikaiselle eläkkeelle siirtyminen aiheuttaa myös kustannuksia työnantajalle, jotka koostuvat kohonneista eläkemaksuista sekä uuden tilalle palkattavan henkilöstön korvaamiskustannuksista.

4.4 Työkyvyttömyyseläköityminen

Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden henkilöiden lukumäärän prosenttiosuus oli PRH:ssa 0,0 ja valtionhallinnossa 0,3. *Fyysiset sairaudet johtuvat useimmiten huo-*

noista henkisistä työoloista, joskaan kaikkia tapauksia ei voi kohdistaa työpaikkaan. Työkyvyttömyyttä voidaan ehkäistä samoilla käytännön toimenpiteillä, joilla edellä esitetyllä tavalla voidaan kohottaa henkilöstön työtyytyväisyyttäkin.

Tavoitteena työkyvyttömyyseläköitymiselle tulisi olla 0 % ja sallittuna enintään yläkvartiili, joka oli 0,4 % vuonna 2003.

5 Henkilöstöinvestoinnit

5.1 Henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen ja ylläpito

Virasto tuki henkilöstön hyvinvointia ja työkuntoa järjestämällä mm. korvauksettomat liikunta- ja kuntoilutilat saunoineen käyttöön. Liikuntalippujen verovapauden selvittyä on työnantaja aloittanut jälleen tämän omaehtoisen liikunnan rajatun tukemisen aiemmin jaettujen uimahallilippujen sijaan. Henkilöstölle oli myös kohtuullista korvausta vastaan muutamia lämpimiä autopaikkoja (jonotusjärjestelmä) käytössään.

Työantaja kompensoi myös rajoitetusti henkilöstön lounasruokailukustannuksia henkilöstöravintola Olavissa ravintolanpitäjän vuokratukustannuksissa. PRH:n ravintola-toimikunta kokoontui neljä kertaa vuoden aikana. Toimikunta on ollut PRH:ssa neuvonantava elin, jonka tehtävänä on toimia yhteydenpitäjänä ja aloitteiden tekijänä ravintolapalveluja käyttävien – etenkin lounasruokailijoiden, henkilöstöravintolan henkilökunnan ja ravintolanpitäjän (Amica) sekä viraston johdon kesken siten, että taattaisiin kaikille palveluja käyttäville terveelliset, maittavat ja kohtuuhintaiset sekä tilanteen mukaan edustavat tarjoilut ravintola Olavissa sekä muissa kokous- ja koulutustiloissa mahdollisimman viihtyisässä ja tasokkaassa ympäristössä. Tätä tavoitetta edesauttoi vuodenvaihteessa valmistunut keittiötilojen peruskorjaus ja keittiölaitteiden uusiminen. Samassa yhteydessä kilpailutettiin julkisista hankinnoista annettujen hankintasäädösten edellyttämällä tavalla henkilöstöravintolapalvelujen tuottaja. Tarjouskilpailun perusteella hyväksyttiin ravintolanpitäjäksi edelleen Amica ravintolat Oy uudistetuilla ruokalistoilla, hinnastoilla ja toimintakonseptilla. Nykyisen ravintolapäällikön aikana kasvoi lounasruokailijoiden määrä tasaisesti ja henkilöstöravintolapalveluihin oltiin Amican teettämän oman tutkimuksen mukaan pääosin hyvin tyytyväisiä.

Toimintavuoden aikana viimeisteltiin ja käsiteltiin myös pysyväisluonteista ohjetta työajan käyttämisestä työhyvinvoinnin edistämiseen ja koulutukseen. Ohjeella oli tarkoitus selvittää ja yhdenmukaistaa aiempia vakiintuneita käytäntöjä ja kannustaa henkilöstöä omaehtoiseen kunnostaan ja terveydestään huolehtimiseen sekä etupäässä kielen ja tietotekniikan itseopiskeluun.

Liukuvan työajan puitteissa (tuntisalidon seuranta kulunvalvontajärjestelmän työaikapääätteellä) on henkilöstö voinut työskennellä yleensä itselleen parhaiten sopivana aikana virastoajan määräysten mahdollistamalla tavalla. Työaikajoustoihin on suhtauduttu edelleen myönteisesti. Myös internetin käyttö välttämättömien yksityisasioiden hoitoon on ollut sallittua kohtuullisessa määrin.

Henkilöstön ja koko viraston turvallisuusasioihin panostettiin edellisten vuosien tapaan voimakkaasti resurssien sallimissa puitteissa. Työajanseuranta- ja kulunvalvontaohjelmiston (Flexim) päivityksillä pyrittiin minimoimaan ovilukijoissa ja työaikapääätteissä ilmenneitä hitauksia sekä samalla varmistamaan ohjelmiston toimivuus vuosiksi eteenpäin. Julkaisuaulojen (3. – 6. krs.) lukitusta lisäämällä pyrittiin lisäämään asiakirjaturvallisuutta. Ulko-ovien näppäinlukijat pin-koodeineen otettiin käyttöön koko Innotalossa yleisen turvallisuustason kohottamiseksi virka-ajan ulkopuolella. Vuoden loppupuolella panostettiin erityisesti Arkadiankadun siistimiseen erilaisista häiritsevistä kaupustelijoista ja epäsosiaalisesta aineksesta yhteistoiminnassa eri viranomaisten ja tahojen kanssa. PatRek-asiakaspalvelun ja valvomotilojen kesken tehtiin tarkoituksenmukaisuussyistä eräitä toiminnallisia tarkennuksia. Saa-puvan postin läpivalaisulla on osaltaan lisätty henkilöstön turvallista työskentely-ympäristöä. Ilmenneisiin epäkohtiin on pystytty puuttumaan välittömästi ja korjaamaan asioita. Tiedottamiseen on kiinnitetty erityistä huomiota pitämällä ajantasaista ohjeistusta alan asioista kaikkien luettavissa Innonetissä. Uudet asiat ja tärkeimmät tiedotteet on lähetetty ensin myös suoraan kunkin sähköpostiin.

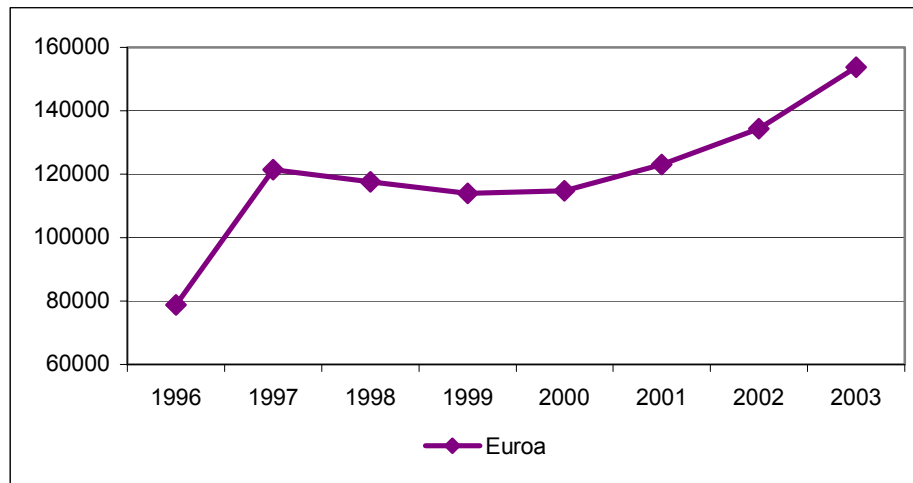
5.2 Työterveydenhoito

Henkilökunnan työterveyshuolto on järjestetty työpaikan välittömään läheisyyteen (Mehiläinen, Forumin lääkäriasema) mahdollisimman joustavan, nopean ja asian-tuntevan hoidon järjestämiseksi niin ennaltaehkäisevässä tarkoituksessa kuin varsinaisessa sairauden tai tapaturman hoitamisessakin. Monet luennot, työpaikkakäynnit ja –tarkastukset, säännönmukaiset TYKY-työryhmän kokoukset sekä liikuntatempaukset ovat täydentäneet työterveyden ja työsuojelun korkeata tasoa virastossa.

Yhteenlaskien ennalta ehkäisevään työterveyshoitoon (91 €) ja sairaudenhoitoon (228 €) liittyvät työterveyspalvelun kustannukset bruttona henkilötyövuotta kohden tulee PRH:ssa summaksi 319 € valtionhallinnon vastaavan summan ollessa 401 € (tunnuslukutiedustelutieto).

Kuvassa 11 on esitetty PRH:n maksamien työterveyshuollon kokonaiskustannusten kehitys viime vuosina. Vuonna 2003 tämä summa oli 153.784 €.

Investoinnit kertovat, miten hyvin organisaatio huolehtii henkilöstönsä terveydestä ja työkuunnosta investoimalla siihen sopivasti. Tavoitteena voisi olla VTML:n mukaan yläkvartiili, joka oli yhteensä 447 €. Näistä kustannuksista KELA tulouttaa aina seuraavana vuonna huomattavan osan eli noin puolet takaisin virastolle.



Kuva 11. Työnantajan maksamien työterveyshuollon kustannusten kehitys vuosina 1996-2003

6 Kannustava palkinta

Normaalin hyvän suoritustason ylittävästä toiminnasta maksetaan tuottavuuspalkkiot. Säännöllisin väliajoin tehtävän asiakastytyytyväisyyskyselyn tuloksen perusteella mahdollisesti maksetaan myös tulospalkkiota. PRH:ssa on lisäksi erilaisia kehittämisspalkkioita ja em. aloitepalkkioita. Nämä kaikki palkkiomuodot ovat työnantajan johtamisvälineitä.

Kannustavien palkkausjärjestelmien piirissä olevien prosenttiosuus valtion budjettitalouden henkilöstöstä oli VTML:n laskelman mukaan 55,2 %.

Henkilöiden, jotka ovat saaneet vuonna 2003 henkilökohtaisen palkankorotuksen henkilökohtaisen työtuloksen, ammatinhallinnan ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella, prosenttiosuus henkilöstöstä oli PRH:ssa vain 2,3 %. Tämä johtuu ensisijaisesti siitä, että TUPO-kierroksen liittoerä (entinen järjestelyvara) sovittiin

sisällytettäväksi A-palkkaustaulukoihin yleiskorotuksena, joten ns. kuoppa-korotuksia ei viime vuonna tullut kenellekään. Lisäksi UPJ-projektiin liittyvät arvioinnit ovat tuoneet malttia yksittäisiin palkan tai palkkausluokan korotusesityksiin ja – päätöksiin. Vastanneiden virastojen keskiarvo oli vain 13,3 % yläkvartiilin ollessa 16,1 %.

Ryhmäkohtaista tulospalkkiota saaneiden prosenttiosuus v. 2003 lopun henkilöstöstä oli PRH:ssa 49,8 eli noin puolet henkilöstöstä. Vastanneiden virastojen keskiarvo oli 13,7 %, joten tätäkin tilannetta voidaan pitää oman viraston kannalta erittäin hyvänä. Varsinaisia rahamääriä ei käsitellä tässä yhteydessä.

7 Tulokset

Taloudellisia ja muita toiminnan tunnuslukuja vertailtaessa saavutettiin vuodelta 2003 mm. seuraavia PRH:n tunnuslukuja (jäljessä sulkeissa valtionhallinnon keskiarvot vastanneista):

• Liikevaihto/henkilötyövuosi (htv)	68.927 € (59.422 €)
• Talousarvion toimintamenot/htv	67.779 € (65.159 €)
• Liikevaihto/työvoimakustannukset, %-osuus	171.9 % (72.2 %)
• Toimintamenot/työvoimakustannukset, %-osuus	169.0 % (139,7 %)

Em. tunnusluvut kertovat toiminnan tuloksista (kustannuksista) henkilöstöpanoksia (määrää tai työvoimakustannuksia) kohti.

- Henkilötyövuoden hinta (työvoimakust./htv) 40.103 € (40.953 €)
- Tunnusluku kertoo, kuinka paljon henkilötyövuosi organisaatiossa maksaa. Tunnusluvun arvo saisi olla enintään yhtä suuri kuin keskeisimmillä kilpailijoilla tai samantyyppisillä virastoilla. Sama tunnusluku otettuna valtion budjettitalouden tilastotiedoista on 39.035 €. Näin ollen PRH:n luku asettuu hyvin keskeiseen vertailuun, etenkin kun vastanneiden elinkeinoelämään luokiteltujen keskiarvo oli 39.094 €.*

Asiakastyytyväisyyttä seurataan PRH:n ulkoisten asiakkaiden osalta tietyin väliajoin systemaattisesti ja tutkimustuloksia käsitellään ja niistä tiedotetaan eri yhteydessä.

8 Johtopäätökset ja tavoitteet

Eräitä johtopäätöksiä

Henkilöstömäärä on viime vuosina pysynyt melko vakaana. Määräaikaisessa ja samalla epätyytyttävässä virkasuhteessa olevien osuus on jälleen hieman laskenut.

PRH:n vahvuutena on korkea koulutustaso, joka on parantunut erityisesti aina uusien rekrytointien myötä. Pienehköistä sisäisistä eroavuuksista huolimatta henkilöstön mielestä työilmapiiri on hyvä.

Ongelma-alueita ovat jossain määrin korkea sairauspoissaolojen määrä sekä tarkkailua vaativa korkeahko lähtövaihtuvuus. Henkilöstön ikääntymisen myötä eläkepoistuma on tulevina vuosina suurta.

Henkilöstötilinpäätös auttaa tarkastelemaan ja tarvittaessa muuttamaan henkilöstöstrategiaa sekä priorisoimaan henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstön tilaa pitää seurata kaikilla tasoilla niin kokonaisuuksina kuin yksilökohtaisesti. Mahdollisiin ongelmatilanteisiin on puututtava ajoissa. Toisaalta olisi muistettava myös välittömän kannustamisen merkitys hyvien suoritusten kohdalla.

PRH:n vuosittainen HTP on asiakirja, jonka toivotaan muotoutuvan viraston tarpeita mahdollisimman hyvin palvelevaksi työkaluksi. Henkilöstöhallinto ottaa tästä edelleen mielellään palautetta ja rakentavaa kritiikkiä henkilöstöraportoinnin edelleen kehittämiseksi. HTP 2003-luonnos oli lausuntokierroksella ja käsiteltiin ennen sen vahvistamista sekä PRH:n YT-toimikunnassa että johtoryhmässä.

HTP on usein koettu lähinnä ylimmän johdon työkaluksi, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa. Parhaimmillaan henkilöstöstrategisten mittareiden laatiminen on kuitenkin hyvinvointitoimijoiden ja henkilöstön yhteinen oppimis- ja kehitymisprosessi, joka tukee organisaatiossa suunnittelua ja ohjausta sekä varmistaa seuranta.

Työilmapiirimittauksen tulosta pidetään yleisesti kaikkein tärkeimpänä henkilöstövoimavaroja kuvaavana mittarina. Henkilöstön tyytyväisyydellä esimiestoimintaan on selvä syy-yhteys tuottavuuteen. Työyhteisön ilmapiiri ja työorganisaation toiminta ovat henkilöstön hyvinvoinnin kannalta vähintään yhtä tärkeitä kuin työkyvyn ja terveystietojen seuranta. Monet perinteiset henkilöstöindikaattorit toimivat myös turvallisuusindikaattoreina.

Kehittämiskohteita

Rekrytoinnin tehostaminen, johtajuuden kehittäminen, palkkausjärjestelmän uudistaminen, tasa-arvon edistäminen, osaamisen siirtäminen ja hallittu liikkuvuus ovat kaikki asioita, jotka nostavat hyvin toteutettuina viraston esimerkillisen työnantajan asemaan kilpailtaessa tulevaisuuden osaavasta työvoimasta.

Työterveyshenkilöstön ja näiden kanssa läheisesti työskentelevien tulisi esittää toimenpide-ehtouksia henkilöstön hyvinvointia koskevan tiedon pohjalta. Työterveyshuollolla on paljon mahdollisuuksia tietojen analysoinnissa ja hyödyntämisessä. PRH on osallistunut Valtiokonttorin johtamaan KAIKU (kaikki kunnossa) – työhy-

vinvointiohjelmaan, jonka eräänä tavoitteena on korvata aiemman käytännön mukaisten erilaisten kuntoutusohjelmien poistumisen jättämää aukkoa.

Mielipidemittauksia palvelevat kyselyt tulee saada haasteellisiksi ja motivoiviksi siinä määrin, että henkilöstö kokee vastaamisen heille tärkeäksi ja hyödylliseksi. Vastausaktiivisuuden toivotaan parantuvan uuden sovelluksen myötä mm. tiettyjen taustakysymysten poistamisella, eräiden kysymysten selventämisellä tai tarkentamisella ja mahdollisesti virastokohtaisten kysymysten lisäämisellä, pienryhmien vastausten ohjautumisella suoraan ylemmän yksikön tai linjan kokonaistuloksiin sekä tiedottamisella koskien erityisesti vastausten luottamuksellista käsittelyä.

Ulkoisella verkostoitumisella luodaan pelisääntöjä organisaatioiden yhteistyölle, mikä säästää kokonaiskustannuksia ja tarjoaa kullekin mahdollisuuden keskittyä omaan ydinosaan.

Työyhteisön toimivuutta tehostetaan parantamalla tiedonkulkua ja ilmapiiriä työpaikoilla, jotta arkipäivä sujuu kitkattomasti. Parannetaan henkilöstöjohtamista muuttamalla johtamistapaa, purkamalla hierarkioita ja jakamalla vastuuta uudella tavalla. Tätä työtä tulevat tukemaan PRH:lle vahvistettavat eettiset arvot yhteistoiminnassa käytäntöön jalkautettuina.

Toimenpiteet valtion palkkausjärjestelmäuudistuksen loppuun viemiseksi ovat tehonneet sekä keskustasolla että virastossa. UPJ on monivaiheinen ja aikaa vievä prosessi, joka tarvitsee riittävästi resursseja ja päämäärätietoista läpivientä. Tämän onnistuminen edellyttää, että uudistuksella ja sitä käytännössä tekevillä on ylimmän johdon tuki. PRH:n Pake-projektin tarkistettuna tavoitteena on (Työryhmän raportti 18.6.03) saattaa tämän kierroksen valmistavat työt loppuun ja käydä sopimusneuvottelut vuoden 2004 aikana UPJ-sopimuksen solmimiseksi ennen nykyisen TUPO-sopimuksen päättymistä (15.2.2005). Järjestelmää on jatkossakin ylläpidettävä ja kehitettävä edelleen. Systemaattisella seurannalla tarkastellaan tulevaisuudessa järjestelmän toimivuutta ja kehittämistarpeita.

Tilastoyhteistyö sekä tilastotietojen luotettava ja yhtenäinen hyväksikäyttö korostuvat UPJ:n valmistelussa, seurannassa ja ylläpidossa. Järjestelmän valmistelussa ja sopimusneuvotteluissa tulee varmistaa toimiva tilastoyhteistyö ja tietojen saanti. Palkkojen ja muiden palvelussuhteen ehtojen tilastollinen esittäminen tulee perustua oikeaan ja luotettavaan tilastotietoon ja tilastotietojen perusteiden tuntemukseen.

Työkykyä ja työssä jaksamista tuetaan parantamalla työyhteisön toimivuutta, työympäristöä sekä töiden sisältöä ja organisointia.

Osaamisen turvaamisen kokonaisuus

Tavoitteena on moniosaaminen, missä työntekijät opettelevat hallitsemaan useampia työkokonaisuuksia. Tätä tulee osaltaan UPJ:n edellyttämä säännöllinen henkilöarviointi. Kehittämisoosaamisen projekteissa asiantuntija auttaa kehittämisen alkuun ja henkilöstö oppii itse kehittämään työtään sekä työyhteisöään.

Osaamisen turvaaminen on kokonaisuus, jolla osaltaan varmistetaan PRH:n toimintakyky sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa. Osaamisen turvaamisen osa-alueita ovat osaamisen siirtäminen, kehittäminen, ylläpito ja uuden osaamisen hankkiminen. Siirrettävässä osaamisessa on kyse sekä ns. organisaatio-osaamisesta että henkilökohtaisten tietojen ja taitojen siirtämisestä (mukaan lukien ns. hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen hallitusti). Osaamisen kehittämiseen voidaan lukea esim. koulutus ja työssä oppiminen. Ylläpidossa korostuu jatkuva itsensä kehittäminen sekä asenteisiin ja ilmapiiriin vaikuttaminen osaamisen kehittämiseksi myönteiseksi. Uuden osaamisen hankkiminen tarkoittaa uusrekrytointien ohella myös ostopalveluita, yhteistyösopimuksia sidosryhmien kanssa sekä oppilas- ja harjoittelijayhteistyötä uusien osaajien varmistamiseksi.

PRH:ssa on em. asioihin kiinnitetty paljonkin huomiota. Olisi kuitenkin tarpeen korostaa ns. riskihenkilöstö (avainosaajat), joiden mahdollinen äkillinen poistuminen PRH:sta saattaisi aiheuttaa vakavia toimintahäiriöitä tai –katkoksia ja pyrkiä ennalta kehittämään kattava varamiesjärjestelmä.

HTP:n keskeisimmät lähteet

PRH:n henkilöstötilinpäätöstietoja vuosilta 2000 - 2003

PRH:n työtyytyväisyyskyselyn tulokset vuosilta 2001 - 2003

PRH:n vuosikertomus vuodelta 2003

PRH:n tilinpäätös 31.12.2003

VTML:n julkaisemat vertailutunnusluvut PRH:n, valtionhallinnon ja elinkeinoelämän virastojen kesken vuodelta 2003

VTML:n julkaisu 31.5.2004: Henkilöstötilinpäätöksen vuoden 2003 tunnuslukutiedustelu – tulokset ja analyysi

VTML:n julkaisu 3/2001: Henkilöstövoimavarojen hallintajärjestelmä; Henkilöstötilinpäätös – käsikirja valtion organisaatioille

VTML:n julkaisu 5/2004: Tietoja henkilöstövoimavarojen hallinnan ja henkilöstötilinpäätöksen tueksi vuosilta 1999 – 2003, valtion budjettitalouden henkilöstö

VTML:n julkaisu 6/2002: Henkilöstökoulutuksen tulevaisuus (Valtion henkilöstökoulutustoimikunnan muistio)

VTML:n julkaisu 8/2003: Haasteena tuleva osaaminen

PRH:n EFQM-laatuarviointiasiakirja (luottamuksellinen)
Toiminta- ja tuloksellisuuskuvaukset (arviointialueet 3 ja 7) 7.5.2003

Hallituksen työssä jaksamisen ohjelma 2002: Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen



Innotalo eduskunnan lisärakennustyömaan takana toukokuussa 2003.

(Kuva: M. Alameri)