



---

# **HENKILÖSTÖJOHTAMISEN SUOSITUKSET KORKEAKOULUILLE**

---



Modernisation of Higher Education  
Institutions through enhancement of  
Human Resources Management function



## SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. PROJEKTIN ANALYYTTINEN VIITEKEHYS.....</b>	<b>6</b>
<b>3. OHJEITA KORKEAKOULUJEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEIDEN KEHITTÄMISELLE.....</b>	<b>10</b>
3.1. HENKILÖSTÖSTRATEGIA JA -SUUNNITTELU .....	10
3.2. TYÖN VAATIMUKSET .....	14
3.3. REKRYTOINTI JA VALINTA .....	19
3.4. TYÖSTÄ SUORIUTUMISEN ARVIOINTI.....	23
3.5. KOULUTUS JA KEHITTÄMINEN .....	27
3.6. URAKEHITYS.....	31
3.7. PALKKA JA EDUT .....	36
3.8. HENKILÖSTÖANALYYSIT JA -RAPORTOINTI.....	41
3.9. ERITYISTILANTEET .....	45
3.10. TIETOJÄRJESTELMÄT JA HENKILÖSTÖHALLINTO .....	47



## 1. JOHDANTO

Tämän henkilöstöjohtamisen suositukset suomalaisille korkeakouluille on kehittänyt HRMinHEI-projektin (Modernisation of Higher Education Institutions through enhancement of Human Resources Management function) hankekonsortio. Hankkeen on rahoittanut Euroopan komission Erasmus + -ohjelma.<sup>1</sup>

Konsortioon kuuluu neljä eurooppalaista korkeakoulua: Danube University Krems (Itävalta), Tampereen yliopisto, Rijekan yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta ja University College Algebra (Kroatia) sekä kroatian kansallinen laadunvarmistuksen organisaatio, Agency for Science and Higher Education (ASHE).

Näiden suositusten tarkoitus on tarjota korkeakoulujen hallinnolle työvälineitä henkilöstöjohtamisen kehittämiseen ja sitä kautta auttaa korkeakouluja hallitsemaan niiden kohtaamia toimintaympäristön muutoksia sekä yhteiskunnan korkeakouluille asettamia, jatkuvasti kasvavia vaatimuksia. Suositukset nojaavat osaltaan Euroopan komission vuonna 2011 laatimaan *Korkeakoulujen modernisaation agendaan*<sup>2</sup> sekä *Modernisation Agenda: Academic staff 2017* -julkaisuun<sup>3</sup>, jotka analysoivat Euroopan tämänhetkistä korkeakoulukontekstia sekä asettavat korkeakouluille uudistustavoitteet, jotta ne voisivat vastata julkaisuissa esitettyihin ja analysoituihin haasteisiin. Lisäksi ohjeistus perustuu eurooppalaisten ja kansallisten henkilöstöhallinnon käytänteiden katsaukseen eurooppalaisissa korkeakouluissa<sup>4</sup> sekä niihin henkilöstöjohtamisen käytänteitä koskeviin tuloksiin, joita tämän hankkeen partnerimaiden korkeakouluissa on viime aikoina saatu.

Kuvaamme ensin projektin analyttisen viitekehyksen, minkä jälkeen esittelemme suosituksia henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden kehittämiseksi. Kukin näistä sisältää seuraavat osiot: 1) tausta (konteksti, määrittely, prosessin tavoite), 2) sidosryhmät, 3) prosessi (edellytykset, kriteerit, aikataulu, prosessin eri vaiheiden tiivistelmä), 4) toimeenpanon haasteet, 5) suositukset ja 6) linkittyminen korkeakoulujen henkilöstöhallinnon muihin osa-alueisiin.

---

<sup>1</sup> Johtuen hankekonsortion monikansallisesta luonteesta, kaikki tässä raportissa esitettävät suositukset ja näkökohdat eivät välttämättä ole yhtä relevantteja tai sellaisenaan sovellettavissa suomalaisten korkeakoulujen kontekstiin.

<sup>2</sup> Euroopan komissio, Viestintä (COM(2011)567/F1) – Tukea kasvulle ja työllisyydelle – Euroopan korkeakoulujärjestelmien nykyaikaistamissuunnitelma.

<sup>3</sup> European Commission/EACEA/Eurydice, 2017. Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff – 2017. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

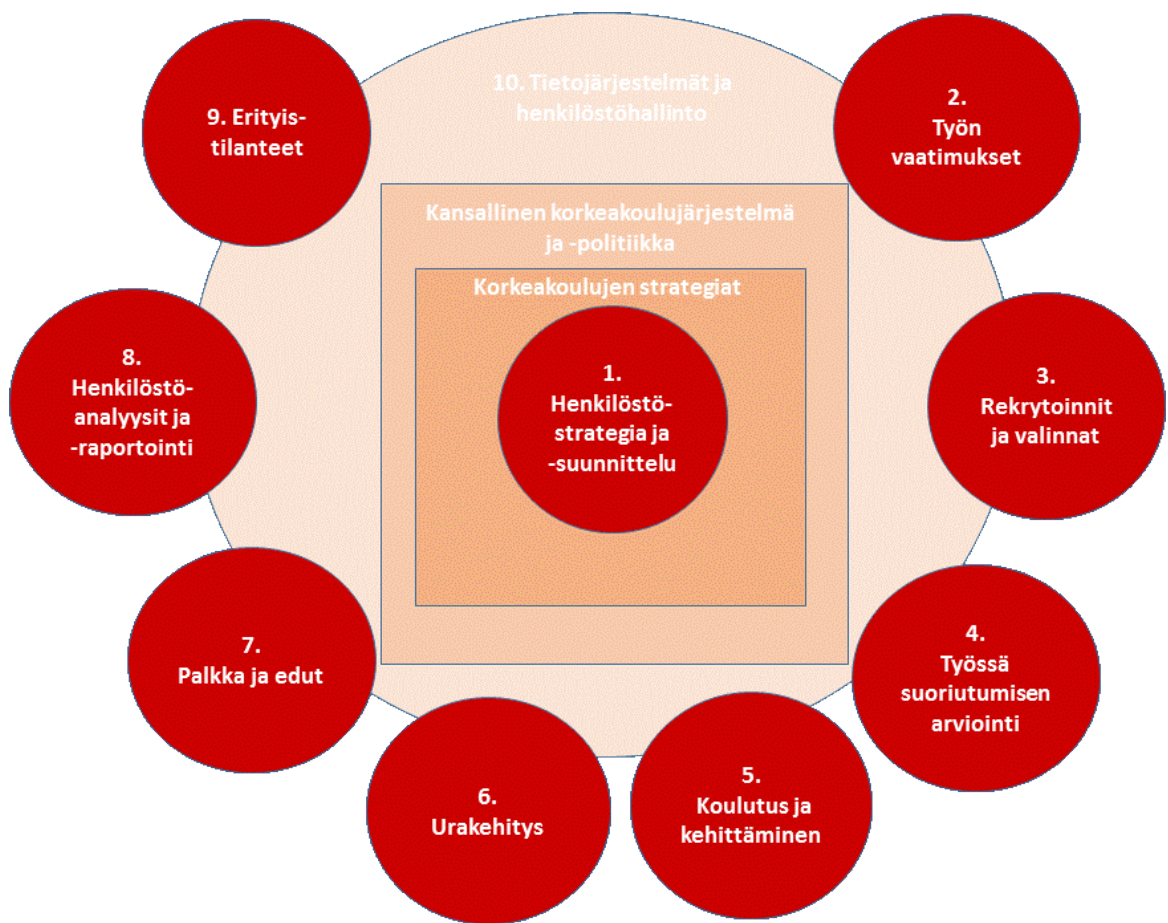
<sup>4</sup> Overview of recent European and national policies in regard to human resources management (HRM) in higher education institutions (HEIs) within European Higher Education Area



Modernisation of Higher Education  
Institutions through enhancement of  
Human Resources Management function

## 2. PROJEKTIN ANALYYTTINEN VIITEKEHYS

Projektimme analyyttinen viitekehys (Pausits, 2017<sup>5</sup>) koostuu korkeakoulujen kymmenestä toisiinsa liittyvästä henkilöstöjohtamisen osa-alueesta. Ne on lueteltu alla lyhyesti sekä havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. HRMinHEI -projektin analyyttinen viitekehys

1. **Henkilöstöstrategia ja -suunnittelu** ovat henkilöstöjohtamisen lähtökohtia. Niiden tarkoitus on muotoilla henkilöstöpolitiikan, tavoitteiden, strategioiden ja toimintasuunnitelmien

<sup>5</sup> Pausits, A. (toim.) (2017). Overview of recent national policy developments in regard to human resources management (HRM) in higher education institutions (HEIs) within European higher education sector. Zagreb, Agency for Science and Higher Education.



sisältö kansalliseen korkeakoulupolitiikkaan ja korkeakoulun omaan strategiaan perustuen (tehtävä, visio, tavoitteet ja strategiat). Lisäksi niiden tavoite on saada työntekijät toimimaan organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti.

2. Toisessa osa-alueessa (**työn vaatimukset**) strategiset suuntaviivat muuntuvat jokaisen organisaatorakenteeseen kuuluvan työtehtävän vaatimuksiksi. Nämä vaatimukset on yleensä dokumentoitu analyyseissä tai työn systematisoinnissa, ja ne sisältävät kaksi pääkategoriaa: odotetut tulokset ja niiden saavuttamiseen tarvittava osaaminen. Tulokset ja osaaminen ovat korkeakoulun menestymisen kriteerejä ja luovat pohjan muille henkilöstöjohtamisen prosesseille; uusien työntekijöiden valitsemiselle ja nykyisten työntekijöiden kehittämiselle.

3. **Rekrytoinnin ja valinnan** perustavoite on yksinkertainen: oikeiden ihmisten löytäminen oikeisiin tehtäviin. Jotta tämä onnistuisi parhaiten, tulisi määritellä etukäteen, mitä kukin tietyssä toimenkuvassa oleva henkilö voi tehdä (tiedot, taidot, kyvyt ja työkokemus), millainen hän on henkisesti ominaisuuksiltaan (luonteenpiirteet, käytös) ja mitä hän haluaa (odotukset, motivaatio, asenteet). Tämä prosessi sisältää potentiaalisten työntekijöiden rekrytoinnin eri kanavien kautta sekä useiden valintamenetelmien ja -tekniikoiden käytön. Samalla tulisi kunnioittaa eettisiä ja ammatillisia standardeja ja tehdä lopullinen päätös työntekijän ottamisesta tehtävään koeajan perusteella.

4. **Työstä suoriutumisen arvioinnin** tarkoitus on tarkkailla, saavuttavatko työntekijät vaadittuihin tuloksiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvät tavoitteet. Työstä suoriutumisen ja osaamisen arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia objektiivisia ja subjektiivisia mittareita. Kun työstä suoriutumisen ja henkilökohtaisen kehityksen kriteerit on määritelty ja otettu käyttöön sekä niiden mittaamiseen tarvittavat menetelmät ja työkalut kehitetty, kaikki johtamispositioissa arviointia suorittavat sekä työntekijät tulisi kouluttaa niiden säännölliseen käyttöön. Työstä suoriutumisen arviointiprosessissa esimiehet antavat palautetta edellisen ajanjakson suoriutumisesta ja henkilökohtaisesta kehitymisestä sekä sekä tulevista, suunniteilla olevista työaktiiviteeteista. Näin prosessi sulauttaa yhteen muut henkilöstöprosessit ja toimii keskeisenä johtamistyökaluna korkeakoulu- ja kehittämisstrategioiden toteutukselle.

5. **Koulutus ja kehittäminen** on prosessi, jota tarvitaan työntekijöiden olennaisen ja lain vaatiman koulutuksen ja ammatillisen kehityksen tehokkaaseen toteuttamiseen. Koulutuksen ja kehityksen tulisi perustua strategisiin vaatimuksiin (ihannetilanne), työstä suoriutumisen arvioinnin tuloksiin (todellinen tilanne) ja vuosittaisessa työntekijähaastattelussa päästyyn yksimielisyyteen (henkilökohtainen kehittämissuunnitelma).



Koulutuksen ja kehityksen päätarkoituksena on varmistaa, että työntekijät saavat tarvittavan asiantuntemuksen ja kehittävät yksittäisiä taitoja kehittääkseen yksilöllistä työstä suoriutumistaan. Siksi sen tulisi sisältää sellaisia mekanismeja, jotka varmistavat, että saadut tiedot ja taidot toteutuvat jokapäiväisessä työssä.

6. **Urakehityksen** tulisi olla linjassa organisaation tulevaisuuden tarpeiden kanssa, ottaen samalla huomioon yksilön omat päämäärät, toiveet ja todelliset mahdollisuudet. Järjestelmän pohjan muodostavat uralinjaukset, jotka määrittelevät urakehityksen peruseriaatteen: urakehityksen tai urapolun mahdolliset suunnat, ylennyksen perusehdot, käytänteet koskien työntekijöille tiedottamista ja heidän uratavoitteidensa tukemista, tasavertaisten mahdollisuuksien käytänteet sekä työntekijän kehittämisen rahoittaminen. Edistynyt urakehityksen järjestelmä sisältää myös mahdollisten ja lupaavien työntekijöiden valinnan ja seurannan, avainjohtajien seuraajien tai varahenkilöiden valinnan ja kehittämisen sekä mentoreiden, sisäisten kouluttajien tai konsulttien järjestelmän. Tehokkaat urakehitysmallit ottavat huomioon sekä organisaation että yksilön tarpeet.

7. **Palkan ja etujen** tarkoitus ei ole pelkästään tarjota korvausta työstä. Tällä osa-alueella on kaksi tarkoitusta: työntekijöiden motivoiminen tehokkaaseen työntekoon sekä heidän henkilökohtaisen kehityksensä tukeminen organisaation tarpeiden täyttämiseksi. Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta. Esimerkkejä aineellisista palkkioista ovat peruspalkka, joka on määritelty tietyn tehtävän vaatimusten perusteella (kiinteä korvaus), kannustimet tehdystä lisätyöstä, työstä suoriutumisesta tai osaamisen kehittämisestä (muuttuva korvaus) sekä useat eri edut (lisäkannustimet, jotka palkitsevat työstä suoriutumisesta tai kannustavat henkilökuntaa lojaaliuteen). Esimerkkejä aineettomista palkkioista ovat erilaiset tunnustukset, palkinnot tai kunnianosoitukset.

8. **Henkilöstöanalyysien ja -raportoinnin** tarkoitus on valmistella ja jakaa sellaista henkilöstötietoutta, jota olennaiset toimijat, organisaation johtajat tai henkilöstöasiantuntijat tarvitsevat seurataksensa ja parantaakseen niitä prosesseja, joita organisaatio henkilöstönsä johtamiseen tarvitsee. Se tarkoittaa jatkuvaa organisaation tilanneanalyysiä, mikä ohjaa johtamista ja henkilöstön kehittämistä tehokkaasti ja kokonaisvaltaisesti. Seurannan kohteena voivat olla esimerkiksi työmarkkina-analyysi, henkilöstön osaamisen arviointi, työasenteisiin liittyvät kyselyt, organisaation ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin analyysit, erilaisten henkilöstömittarien tilastolliset analyysit (esim. henkilöstön vaihtuvuus, poissaolot, onnettomuudet), ”parhaiden käytänteiden” analyysit tai vertaileva analyysi eri organisaatioiden henkilöstöprosesseista, tiettyjen segmenttien tai henkilöstöprosessien tehokkuuden (tai kustannustehokkuuden) analyysit jne.





9. Henkilöstöön liittyvät **erityistilanteet** vaihtelevat organisaatioittain. Ne riippuvat lähinnä eri alojen työvoiman piirteistä sekä niistä historiallisista ja sosiaalisista olosuhteista, joissa organisaatiota on kehitetty. Erityistilanteet saattavat sisältää sellaisia henkilöstöä koskevia aiheita kuten työterveys- ja turvallisuus, työntekijöiden sosiaaliset standardit, työ- ja yksityiselämän tasapaino, työpaikkahäirintä, syrjintä, alkoholin ja huumeiden väärinkäyttö työpaikalla ja muunlainen työntekijöiden riskikäyttäytyminen, työstressi jne.

10. **Tietojärjestelmät ja henkilöstöhallinto** ovat toimivan organisaation perusta. Organisaation tulisi taata, että erilaiset lailliset menettelyt, säädökset, kollektiiviset ja/tai yksilölliset sopimukset, jotka säätelevät työntekijän ja työnantajan suhdetta, ovat linjassa kansallisen lainsäädännön ja sellaisten lain vaatimusten kanssa, jotka voivat vaikuttaa työhön liittyvien kiistojen määrään. Suhteet työntekijöiden edustajiin tai työntekijäliittoihin muodostavat oman osionsa tässä henkilöstöjohtamisen prosessissa. Prosessi viittaa työntekijöiden rekisteröimiseen ja rekisteristä poistamiseen, työpaikkatodistusten arkistointiin, henkilötietojen ja asiakirjojen säilyttämiseen sekä työntekijöille annettaviin erilaisiin dokumentteihin. Kaikilla henkilöstöasiantuntijoilla, johtajilla ja työntekijöillä tulisi – eri tasoisilla valtuutuksilla – olla pääsy henkilöstötietojärjestelmään. Näin asiakirjojen ja henkilötietojen hallinta sekä niihin liittyvien toimenpiteiden toteuttaminen helpottuu.



## 3. OHJEITA KORKEAKOULUJEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OSA-ALUEIDEN KEHITTÄMISELLE

### 3.1. HENKILÖSTÖSTRATEGIA JA -SUUNNITTELU

#### 3.1.1. Tausta

**Konteksti.** Korkeakoulujen odotetaan määrittelevän selkeästi oma tehtävänsä, visionsa ja kehittämisstrategiansa. Tämä tarkoittaa, että strateginen henkilöstösuunnittelu on avainroolissa korkeakoulujen kehittämisstrategian toteuttamisessa. On siis tärkeää, että korkeakoululla on selkeä visio henkilöstönsä kehittämisessä ja että se määrittelee strategian ja antaa ohjeet henkilöstöhallinnolle. Tämä kappale luo katsauksen korkeakoulujen henkilöstöstrategian ja -suunnittelun kehittämiseksi sekä toteuttamiseksi.

**Määrittely.** Henkilöstöstrategia ja henkilöstön kehittämissuunnitelma muodostavat henkilöstöjohtamisen perustan. Strateginen henkilöstöjohtaminen sisältää henkilöstösuunnittelun, henkilöstöhallintoon tarvittavien resurssien takaamisen ja hankkimisen, määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen tarkoitettujen henkilöstötoimintojen koordinoimisen ja näihin liittyvien toimintojen hallinnoimisen. Henkilöstöstrategia ja -suunnittelu liittyvät henkilöstövoimavarojen määrittelyyn avainelementtinä korkeakoulujen strategisessa suunnittelussa. Henkilöstösuunnittelu on siis tärkeää korkeakoulujen strategisten tavoitteiden saavuttamisen ja yleisen menestymisen kannalta.

**Prosessin tavoite.** Tämän prosessin tarkoitus on muotoilla henkilöstöjohtamiselle selkeät tavoitteet, toimenpiteet, strategiat ja toimintasuunnitelmat. Lisäksi henkilöstöstrategiaprosessi ohjaa työntekijöitä korkeakoulun strategian toteuttamisen suuntaan. Toisin sanoen henkilöstöstrategian tavoite on taata, että kaikki organisaation työntekijät tekevät sen, mitä korkeakoulujen strategian toteuttaminen vaatii. Korkeakoulujen tulisi siis kehittää ja maksimoida henkilöstönsä potentiaali siten, että ne voisivat parantaa tehokkuuttaan.

#### 3.1.2. Sidosryhmät

Strategian valmisteluun sisältyy yleensä strategian valmistelusta vastaavan työryhmän nimittäminen. Sen tulisi koostua henkilöstöhallinnon ammattilaisista (eli suomalaisissa korkeakouluissa yleensä henkilöstöpalvelujen työntekijöistä) sekä korkeakoulujen johdon ja



keskijohdon (laitosjohtajat) edustajista. Myös työntekijöiden tulisi olla mukana tässä prosessissa – joko strategian luomisessa (suorasti) tai valmiista luonnoksesta keskustellessa (epäsuorasti).

### 3.1.3. Prosessi

**Edellytykset.** Tehokkaan henkilöstöstrategian tulisi tukea korkeakoulun yleistä kehitystä. Sen tulisi siten sisältää henkilöstön kehittämisen yleisvisio ja määritellä työntekijöiden tarpeellisiin osaamisalueisiin, rekrytointimenetelmiin, valintaan ja työntekijöiden palkitsemiseen liittyvät yksityiskohdat.

**Kriteerit.** Strateginen henkilöstöjohtaminen yhdistää organisaation strategian henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstön kehittämiseen. Sen tulisi keskittyä tulevaisuuteen sekä taata ja kehittää henkilöstöä halutun strategisen aseman ja suunnitelmien mukaisesti. Tärkein tavoite on sulauttaa henkilöstöjohtaminen korkeakoulun kokonaisstrategioihin. Henkilöstöasiantuntijoiden tulisi olla mukana strategiasuunnitelman kehittämisessä, tuntea organisaation strategiset tavoitteet ja tietää mitä tietoja, taitoja, asenteita ja käytösmalleja henkilöstö tarvitsee, jotta se voisi tukea strategiasuunnitelmaa. Henkilöstöasiantuntijoiden tulisi lisäksi kehittää ohjelma, joka takaa sen, että henkilöstöllä todella on tarvittava osaaminen.

**Aikataulu.** Henkilöstönkehittämisstrategia suunnitellaan yleensä pidemmälle ajalle (4–7 vuodeksi), kun taas henkilöstön strategiasuunnitelma on lyhytaikainen: tiettyihin ryhmiin tai jopa yksilöihin suunnatut toimintasuunnitelmat määritellään yleensä vuosittain. Ne sisältävät tarkat suunnitelmat henkilöstölle tarkoitetuista toiminnoista ja niiden tarkemmat aikataulut.

**Prosessi.** 1. **Tilanneanalyysi.** Henkilöstöstrategian tulisi perustua korkeakoulustrategiaan, eli tehtävään (miksi korkeakoulu on olemassa), visioon (mihin se pyrkii) ja tavoitteisiin (mitkä sen pitkä- ja/tai lyhytaikaiset suunnitelmat ovat). Korkeakoulun strategisten tavoitteiden tulisi muuntua henkilöstötavoitteiksi ja määriteltyjen toimintojen tarkoiksi vuotuisiksi suunnitelmiksi. Lisäksi tulee selvittää, mitkä organisaation vahvuudet ja heikkoudet ovat, eli henkilöstön määrä ja laatu. Eri yksiköiden nykyisestä henkilöstöstä ja sen ominaisuuksista (ikä, työkokemus, ammatti, työsopimuksen kesto, palkkarakenne jne.) ja osaamisesta tulisi kerätä kuvailevaa dataa. Seuraava askel on kehittää suunnitelma, joka yhdistää nykyisen henkilöstötilanteen korkeakoulun strategiaan tavoitteisiin. 2. **Suunnitelman luonti.** Henkilöstöstrategia on yleensä kirjallinen suunnitelma, joka sisältää yleiset ja tarkemmat tavoitteet. Työtehtävien tulisi olla kunnolla määriteltyjä ja ryhmiteltyjä, ottaen samalla huomioon olemassa oleva työn systematisointi (ks. [kappale 2](#)). Suunnitelman tulisi sisältää selkeä kuvaus niistä tavoista, joilla työn tehokkuutta kontrolloidaan (esim. palkitseminen). Näin tehtyä työtä voidaan ohjata asetettuja tavoitteita kohti (ks. [kappale 7](#)). Strategiasuunnitelmien

tulisi sisältää tietoa tarkoista toiminnoista, yksilöiden vastuista sekä aikarajoista. **3. Strategian toteuttaminen.** Jotta strategia olisi tehokas, se täytyy ottaa käyttöön, sitä tulisi käyttää päätöksentekoprosesseissa sekä tarkastaa ja päivittää säännöllisesti. Strategian tulisi olla käytännöllinen, eli sitä tulisi käyttää korkeakoulun jokapäiväisissä ja säännöllisissä toiminnoissa. Jokaisen työntekijän tulisi tuntea strategia ja siitä johdetut toimintasuunnitelmat.

### **Prosessin eri vaiheiden tiivistelmä.**

<b>1. Tilanneanalyysi</b>	<b>1.1. Toimintasuunnitelmat</b>	✓ Korkeakoulun kehittämissuunnitelmaan perustuminen
<b>2. Suunnitelman luonti</b>	<b>2.1. Toiminta</b>	✓ Tietyt tehtävät
	<b>2.2. Vastuu</b>	✓ Vastuuhenkilöt
	<b>2.3. Aikarajat</b>	✓ Tarkat aikarajat
<b>3. Strategian toteuttaminen</b>	<b>3.1. Levittäminen</b>	✓ Strategian esittely
	<b>3.2. Viestintä</b>	✓ Työntekijöiden mukaan ottaminen
	<b>3.3. Tarkastaminen ja päivittäminen</b>	✓ Päivittäminen tarvittaessa

#### **3.1.4. Haasteet**

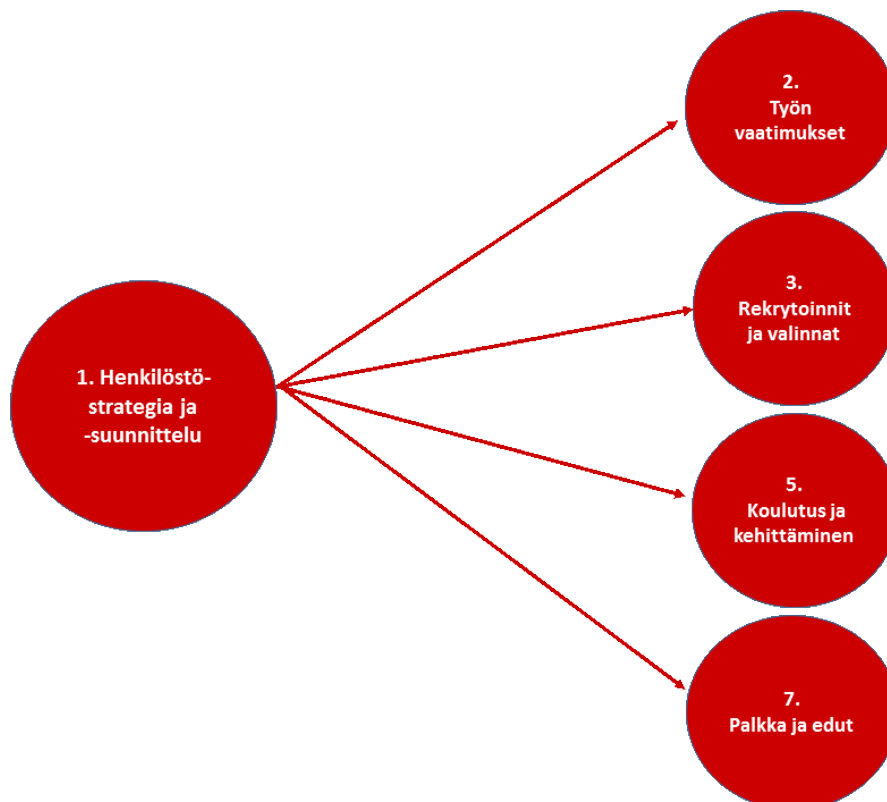
**Strategisen henkilöstöjohtamisen vastustaminen.** Toisinaan korkeakoulujen strateginen henkilöstöjohtaminen kohtaa vastustusta, mikä on usein jäykän organisaatorakenteen seurausta. Vastustus voi myös johtua siitä, ettei strategisten henkilöstöperiaatteiden arvoa tunneta tai siitä, etteivät johto ja henkilökunta jaa samaa visiota ja asenteita. Henkilöstöpalveluiden työntekijät nähdään usein virkamiehinä eikä kehittämisen asiantuntijoina, mikä tekee strategisesta johtamisesta vaikeaa.

### 3.1.5. Suositukset

**Työntekijöiden kuuleminen.** Jokaisella työntekijällä tulisi olla oikeus ilmaista mielipiteensä, ennen kuin strategiasta tehdään virallinen dokumentti. Tämä tulee siis ottaa huomioon strategiaa kirjoitettaessa: jokaisen työntekijän tulisi tuntea, että hänet otettiin mukaan strategian kehittämiseen.

**Strategiaviestinnän läpinäkyvyys.** Strategian kehittäminen ei takaa sen tehokkuutta. Jotta henkilöstöstrategian voisi toteuttaa, ja jotta sitä voisi käyttää tehokkaasti, kaikkien korkeakoulun työntekijöiden tulisi tuntea se. Lisäksi strategisten tavoitteiden toteuttamiseen tulisi jatkuvasti kannustaa. Tässä viestinnän ja vuorovaikutuksen reiluus on tärkeää.

### 3.1.6. Linkittyminen muihin korkeakoulujen henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin



## 3.2. TYÖN VAATIMUKSET

### 3.2.1. Tausta

**Konteksti.** Akateemisessa työympäristössä kahdella työntekijällä saattaa olla sama työnimike, mutta he tekevät eri asioita. Esimerkiksi eräs apulaisprofessori voi opettaa, ohjata opiskelijoita ja tehdä tutkimustyötä, mutta olla samalla aktiivisesti mukana tutkimusprojekteissa ja erilaisissa toimikunnissa. Toinen (joskus jopa samassa laitoksessa työskentelevä) apulaisprofessori saattaa sen sijaan pelkästään opettaa ja tehdä projektityötä. Tällainen työvelvollisuuksien epäjohdonmukaisuus ei ole harvinaista. Jotta korkeakoulut voisivat tehokkaasti huomioida tällaiset tilanteet, on jokaisen työntekijän työnkuva ja vastuu sekä organisaatorakenteen jokaisen tehtävän vaatimukset tunnettava. Tämä tarkoittaa *työn vaatimusten* määrittelyä ja näiden vaatimusten läpinäkyvää yhteisölle viestimistä.

**Määritelmä.** Työn vaatimukset ovat tehtävä- tai nimikekohtaisia vaatimuksia, jotka työntekijän odotetaan täyttävän. Korkeakoulujen työn vaatimukset ovat pitkälti kansallisten säädösten määrittelemiä ja työn systematisoinnissa tarkennettuja. Työn vaatimusten määrittelyprosessi (tai *työanalyysi*) viittaa järjestelmälliseen prosessiin, jossa kerätään, järjestetään ja tulkitaan tietoa, joka koskee eri työtehtäviä, vastuita ja tietyn tehtävän tai työnimikkeen kontekstia sekä työntekijöiden asettamia vaatimuksia. Analyysi tarjoaa vastauksia kolmeen kysymykseen: 1) mikä kyseinen työ on ja miten/miksi se on olemassa, 2) missä kontekstissa kyseistä työtä tehdään ja 3) mitkä menestyksekkään työstä suoriutumisen vaatimukset ovat.

**Prosessin tavoite.** Prosessin tavoite on määritellä tarkasti organisaation tietyn työnimikkeen sisältämät toiminnot. Tarkoitus on siis tunnistaa ja kuvata tiettyyn tehtävään kuuluvat toiminnot, määritellä kyseisen työn toteuttamisen edellytykset ja ennustaa, millaisia vaatimuksia ja tarpeita sen sisältämiin työtehtäviin, oikeuksiin ja vastuisiin tulevaisuudessa liittyy. Tarkka tieto tiettyyn työnkuvaan liittyvistä odotuksista ja välttämättömästä osaamisesta auttaa tarkentamaan vaadittuja tuloksia ja rooleja, mikä puolestaan muodostaa rekrytoinnin ja valinnan (ks. [kappale 3](#)), työstä suoriutumisen arvioinnin (ks. [kappale 4](#)), henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen (ks. [kappale 5](#)) sekä palkan ja etujen (ks. [kappale 7](#)) perustan.

### 3.2.2. Sidosryhmät

Vaikka henkilöstöasiantuntijoilla ja korkeakoulujen johdolla (sisältäen laitosjohdon ja henkilöstöpalvelut) on avainrooli työn vaatimusten määrittelyssä, on myös tärkeää kysyä lähiesimiesten (yksiköiden johtajat, tutkimusryhmien johtajat, palvelujohtajat jne.) ja niiden



työntekijöiden mielipidettä, joiden työtä analysoidaan (professorit, apulaisprofessorit, hallintohenkilökunta jne.). Tarvittaessa mukaan voidaan ottaa myös ulkoisia asiantuntijoita, jotta alakohtaiset erot ja ajantasaisuus voitaisiin varmistaa. Määritely työnkuva tulisi hyväksyttäväksi sekä lähiesimiehellä että työntekijällä.

### 3.2.3. Prosessi

**Edellytykset.** Työn vaatimusten tulisi sisältää sekä havainnoitavia että mitattavia tietoja, taitoja, kykyjä ja ominaisuuksia, jotka parantavat työntekijän suoriutumista ja siten auttavat organisaation menestymisessä. Työn vaatimukset sisältävät kaksi pääryhmää tai kuvausta: **1) tehtävän täsmennys** – lista työtehtävistä, vastuista ja työn funktioista ja **2) henkilökohtaisen osaamisen täsmennys** – lista taidoista, kyvyistä ja niistä tiedoista, jotka ovat olennaisia työn menestyksessä suorittamisessa (tai optimaalisen työntekijäprofiilin saavuttamisessa). Kirjallinen tehtäväkuvaus sisältää perustiedot työstä ja siihen kuuluvista työtehtävistä, velvollisuuksista, vastuista ja työoloista. Se voi esimerkiksi sisältää nimikkeen, työn koodin ja sijainnin, organisatorisen suhteen muiden työntekijöiden kanssa, yhteyden muihin tehtäviin, lyhyen kuvauksen työtehtävistä, vastuista, resursseista ja materiaaleista, työolot sekä suoriutumisen standardit (ks. [kappale 4](#)). Tehtävän täsmennys on kirjallinen dokumentti, joka määrittelee ne olennaiset piirteet, jotka tehtävän haltijalla tulisi olla: vaadittu koulutustaso, taidot, kyvyt ja muut ominaisuudet (työkokemus, luonteenpiirteet jne.).

**Kriteerit.** Korkeakoulujen työntekijöiden pätevyysvaatimukset on määritellyt kansallisessa lainsäädännössä varsin heikosti (yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen eroista, ks. Pausits ym. 2017). Yhteinen sopimus määrittelee vuosittaisen työtuntimäärän. Nykyisen lainsäädännön nojalla korkeakoulut saavat määrittellä kriteerinsä melko vapaasti, kunhan ne noudattavat strategisia tavoitteita ja henkilöstösuunnitelmia (ks. [kappale 1](#)). Työn vaatimusten tulee kuitenkin olla linjassa kansallisten säädösten kanssa (ks. [kappale 10](#)).

**Aikataulu.** Määriteltyjen työn vaatimusten tulisi mielellään olla linjassa varsinaisten tarpeiden kanssa, minkä vuoksi vaatimusten päivittäminen on paikallaan siinä tapauksessa, mikäli tietty tehtävä tai siihen liittyvät työtehtävät muuttuvat.

**Prosessi. 1. Organisaation analysointi.** Jokainen tehtävä tulisi asettaa kontekstiin organisaation sisällä. Tämä tarkoittaa sitä, että tehtävä ja sen organisaatorakenteeseen sijoittuminen tulisi analysoida. Työn tarkoitus tulee selittää organisaation ja erityisesti laitoksen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Työtehtävät ja vastuut tulee koota yhteen: mitä toimintoja tehtävään kuuluu ja miksi, miten tämä tehtävä on olennainen organisaation kannalta ja kuinka paljon se hyödyttää korkeakoulun toimintaa laajempaa kokonaisuutta ajatellen. **2.**



Analysoitavien tehtävien määrittely. Ensiksi on tarpeen määrittellä, mitkä työtehtävät ovat avainasemassa organisaation toiminnan kannalta ja aloittaa analyysi niistä. Analyysiprosessi tulee myöhemmin laajentaa muihinkin tehtäviin. **3. Aineistonkeruu.** Seuraavaksi tulee päättää, miten kerätä tietoa tehtävän täsmennystä (havainnot, haastattelut ja/tai kyselyt) ja henkilökohtaisen osaamisen täsmennystä (empiirisesti, perustuen nykyisen henkilökunnan ja/tai asiantuntijatyön analyysiin) varten. On tärkeää, että kaikki olennainen tieto saadaan kerättyä (organisaation rakennekaavio, olemassa olevat tehtävien täsmennykset). Tarvittaessa työntekijöitä ja heidän lähiesimiehiään voi haastatella. **4. Työn vaatimusten kuvailu ja täsmennys.** Alla oleva kaavio luo katsauksen ja analyysin kerättyyn tietoon, joka täytyy sisällyttää työn analyysilomakkeeseen. Tehtävän kuvauksen ensimmäinen luonnos annetaan työntekijälle katsottavaksi ja kommentoitavaksi, minkä jälkeen lomake menee lähiesimiehelle. Seuraava askel on sellaisen tehtäväkuvauksen ja täsmennyksen laatiminen, jonka työntekijä hyväksyy. Analyysin tulokset koostuvat kahdesta toisiinsa liittyvästä dokumentista: tehtävän täsmennyksestä ja henkilökohtaisen osaamisen täsmennyksestä. Näitä molempia kehitetään yllämainittujen kriteerien mukaisesti.

#### ***Prosessin eri vaiheiden tiivistelmä.***

<b>1. Organisaation analysointi</b>	<b>1. 1. Sopivuus organisaatioon</b>	✓ Tehtävän asettaminen korkeakoulukontekstiin
<b>2. Analysoitavien tehtävien määrittely</b>	<b>2. 1. Tärkeimmät työtehtävät</b>	✓ Keskittyminen tärkeimpiin tehtäviin
<b>3. Aineistonkeruu</b>	<b>3. 1. Menetelmän määrittely</b>	✓ Saatavilla oleva aiempi tieto, aikataulu ja analyysin tavoite
<b>4. Työn vaatimusten kuvailu ja täsmennys</b>	<b>4. 1. Tehtävän täsmennys</b>	✓ Lista kaikista työtehtävistä ja vastuista
	<b>4. 2. Henkilökohtaisen osaamisen täsmennys</b>	✓ Optimaalisten henkilökohtaisten ominaisuuksien profiili tietyn tehtävän kannalta





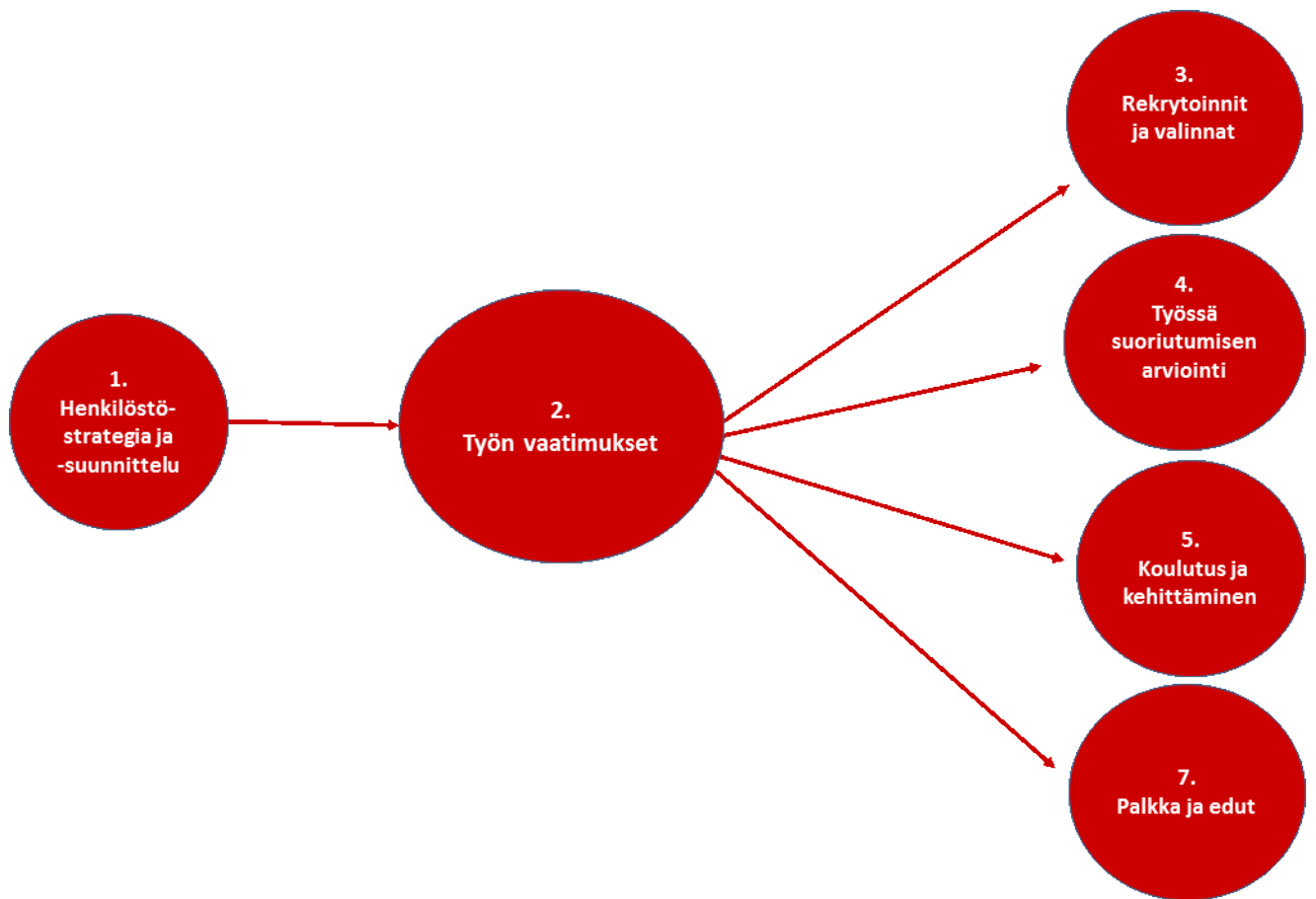
### 3.2.4. Haasteet

**Liian suuri työmäärä.** Tehtävän täsmennykset eivät aina sisällä kaikkia niitä toimintoja, joita työntekijät suorittavat päivittäin. Korkeakoulujen työntekijöillä on monesti useita eri työtehtäviä, joita ei ole virallisesti määritelty. Tämä tarkoittaa sitä, ettei niitä voi aina arvioida. Työn ja sen tulosten alakohtaiset erot ovat myös haasteellisia läpinäkyvän ja vertailtavan tehtävän määrittelyn kannalta.

### 3.2.5. Suositukset

**Tasapainoisen tehtävän täsmennyksen kehittäminen.** Hyvä tehtävän täsmennys kuvailee tehtävän, sen päätoiminnot (työtehtävät ja velvollisuudet) sekä halutut tulokset. Täsmennyksen ei tarvitse sisältää jokaista yksityiskohtaa, vaan ainoastaan tietyn tehtävän piirteet organisaatiossa. Sen tulisi yleisesti liittyä tehtävään ja sen haltijaan (eli ei pelkästään siihen henkilöön, joka sillä hetkellä on tehtävässä) ja sitä tulisi päivittää säännöllisesti.

### 3.2.6. Linkittyminen muihin korkeakoulujen henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin



### 3.3. REKRYTOINTI JA VALINTA

#### 3.3.1. Tausta

**Konteksti.** Korkeakoulujen tärkein voimavara on niiden henkilöstö. Onnistuneiden rekrytointien avulla voidaan taata korkeakoulun menestyminen. Toisinaan saatetaan palkata henkilö, jolla ei ole riittävä osaamista tiettyyn tehtävään (ks. [kappale 2](#)) tai joka ei edesauta organisaation strategian kehittämistä (ks. [kappale 1](#)). Jos rekrytoitun työntekijän osaaminen osoittautuu odotettua heikommaksi, hän ei yllä organisaation tavoitteisiin tai jos hän osallistuu toimintasuunnitelmien toteutukseen vain välttävasti, saattaa se korkeakoulun näkökulmasta olla ongelmallista. Tässä kappaleessa kuvataan, kuinka uusien työntekijöiden valinnassa voidaan välttyä tällaisilta ongelmilta.

**Määritelmä.** Rekrytointi ja valinta -prosessi sisältää sellaisen työnhakijan *rekrytoinnin*, joka olisi sopiva tiettyyn tehtävään, optimaalisten valintamenetelmien valinnan sekä työntekijän *valintaa* koskevan viimeisen päätöksen tekemisen. Rekrytoitavan työnhakijan seulomiseen käytetään systemaattista valintamenettelyä. Jos tämä menettely on suunniteltu kunnolla, valitut työnhakijat sopivat tehtävään sekä organisaatioon ja siten edesauttavat korkeakoulujen strategista kehitystä.

**Prosessin tavoite.** Tämän prosessin päätarkoitus on yksinkertaistettuna saada oikeat ihmiset oikeaan paikkaan. Henkilöstöjohtamisen oleellisena osa-alueena tämä prosessi takaa, että korkeakoulujen henkilöstö on laadukasta ja sillä on tarvittavat tiedot, taidot ja asenteet. Tehokkaan valintaprosessin tavoite on saada työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet (kyvyt, luonteenpiirteet, kokemus ja arvot) sekä tehtävän vaatimukset (ks. [kappale 2](#)) kohtaamaan. Kunnollinen rekrytointi- ja valintamenettely voi siten lisätä koko organisaation tehokkuutta.

#### 3.3.2. Sidosryhmät

Rekrytointi- ja valintamenettelyn tulisi sisältää kaikkien niiden henkilöiden yhteistyötä, jotka ovat jollain tavalla vastuussa henkilöstöjohtamisesta. He voivat joko osallistua prosessiin suoraan tai olemalla neuvonantajan roolissa. Molemmissa tapauksissa henkilöstöpalveluiden rooli on tunnistaa ne työnhakijat, joiden tiedot, taidot, asenteet ja työkokemus voisivat auttaa korkeakouluja niiden kilpailukyvyyn parantamisessa. Tutkimus-, hallinto- ja johtohenkilöstön tulee olla aktiivisesti mukana määrittelemässä, mitkä henkilöstötarpeet ovat sekä rekrytointi- ja valintamenettelyä toteuttamassa.



### 3.3.3. Prosessi

**Edellytykset.** Menettelyn tulisi olla läpinäkyvää, reilua ja avointa sekä mahdollistaa parhaiden työnhakijoiden valitsemisen. Rekrytoinnin ja valinnan tulisi olla suunniteltu prosessi, jonka voi mukauttaa kaikkia kohderyhmiä koskevaksi. Arvioijien tulee olla koulutettuja, ja työnhakijoille tulee tarjota realistinen kuva siitä, millaisia tehtäviä ja organisaatio ovat.

**Kriteerit.** Rekrytointi- ja valintamenettelyt ovat parempia, jos korkeakoulu määrittelee niiden kriteerit sen omiin tarpeisiin perustuen. Selkeät sekä tehtävään ja henkilön osaamiseen liittyviin täsmennyksiin perustuvat kriteerit tulisi määrittellä jo ennen rekrytointivaihetta (ks. [kappale 2](#)). Valintakriteerien tulisi olla tarkat. Jos mahdollista, niiden tulisi sisältää tarkat tiedot siitä, mitä henkilö **pystyy** tietyssä tehtävässä tekemään (tiedot, taidot, kyvyt ja työkokemus), **millainen** hän on (luonteenpiirteet, käytös) ja mitä hän **haluaa** (odotukset ja motivaatio).

**Aikataulu.** Korkeakoulujen tulisi lähestyä tätä prosessia strategisesti, ennustaa tulevia henkilöstötarpeita ja tehdä suunnitelmat sen mukaisesti ja järjestelmällisesti.

**Prosessi.** **1. Henkilöstötarpeiden suunnittelu.** Henkilöstötarpeiden tulisi olla linjassa henkilöstöstrategian kanssa (ks. [kappale 1](#)). Strategia määrittelee, millaisia henkilöitä organisaatio tarvitsee, miten heidät rekrytoidaan, mikä valinnan painopiste on ja mitä kriteerejä siinä käytetään. **2. Avoimen tehtävän tarkka määrittely.** Työntekijäkuvauksen tulisi perustua avoinna olevan tehtävän vaatimukseen (ks. [kappale 2](#)). On tärkeää määrittellä se osaaminen, mitä tiettyyn tehtävään vaaditaan ja mikä erottaa sopivan työntekijän epäsovivasta (ks. [kappale 4](#)). **3. Rekrytoinnin toteuttaminen.** Korkeakoulujen rekrytointiprosessia säätelee yleensä kansallinen lainsäädäntö. Työpaikkailmoitusten tulisi vedota haluttuihin työnhakijoihin ja tarjota olennaista tietoa avoinna olevasta tehtävästä. On tärkeää päättää etukäteen, tehdäänkö hausta **sisäinen** (potentiaaliset hakijat tulevat organisaation sisältä) vai **ulkoinen** (hakijat tulevat kaikkialta työmarkkinoilta). **4. Oikean hakijan valitseminen.** **4.1. Alustava valinta.** Alustava valinta auttaa työnhakijamäärän rajaamisessa. Hakemuslomakkeiden ja ansioluetteloiden tarkastelu on osa tätä prosessia. Alustavaa valintaa (seulontaa) käytetään niiden hakijoiden karsimiseksi, jotka eivät täytä tehtävän perusvaatimuksia. **4.2. Lopullinen valinta.** Lopullisen valinnan tarkoitus on päättää, kuka tehtävän perusvaatimukset täyttävistä hakijoista on kaikista pätevin. Lopullinen valinta on valintaprosessin ydinosa. Se voi sisältää kirjallisia testejä tai itsearviointilomakkeita (esim. kognitiivisia kykyjä tai tietoja mittaavia testejä, persoonallisuuskyselyitä, asenne- tai motivaatiomittareita sekä haastattelun).

### *Prosessin eri vaiheiden tiivistelmä.*

<b>1. Henkilöstötarpeiden suunnittelu</b>	<b>1.1. Henkilöstöstrategia</b>	✓ Organisaatioon sopivien hakijoiden löytäminen
<b>2. Avoimen tehtävän tarkka määrittely</b>	<b>2.1. Työn vaatimukset</b>	✓ Vaadittavan osaamisen määrittely
<b>3. Rekrytoinnin toteuttaminen</b>	<b>3.1. Työpaikkailmoitus</b>	✓ Sisäiset / ulkoiset kanavat
<b>4. Oikean hakijan valitseminen</b>	<b>4.1. Alustava valinta</b>	✓ Hakulomakkeet ja hakijoiden ansioluettelot
	<b>4.2. Lopullinen valinta</b>	✓ Kirjalliset ja suulliset testit

#### **3.3.4. Haasteet**

**Seulontaprosessin varmuus.** Suosittelijat on yleensä valittu huolella; työnhakijat päättävät itse, keitä käyttää suosittelijoina, joten suositukset ovat yleensä aina positiivisia. Akateemisia meriittejä on vaikea vertailla ja aiemman työhistorian sisältö saattaa kertoa enemmän meriiteistä kuin hakijan varsinaisesta potentiaalista.

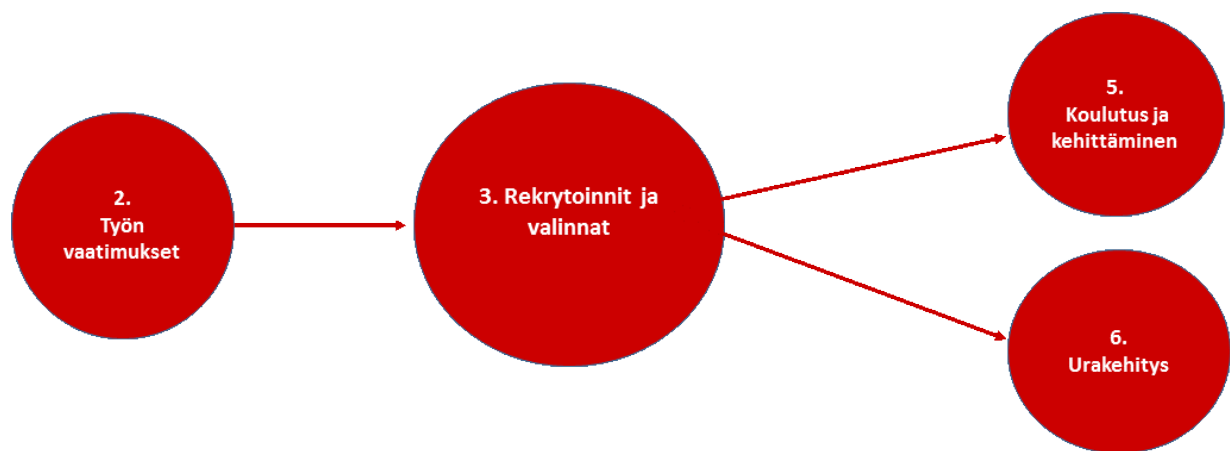
#### **3.3.5. Suositukset**

**Strukturoitu haastattelu.** Ennalta määriteltyjen kysymysten käyttö ja hakijan arvosteluasteikko sekä johdonmukainen tietojen dokumentointi parantavat haastattelujen laatua. Strukturoitujen haastattelujen avulla voidaan taata, että kaikki akateemisen työn ja muiden haluttujen taitojen ja osaamisen näkökulmat tulevat katetuiksi ja tasapainotetuiksi. On tehokkaampaa, mikäli haastattelut rakennetaan koskemaan tehtävän olennaisimpia toimintoja. On myös suositeltavaa käyttää useita yksilöhaastatteluja (niin sanottuja paneelihaastatteluja, joissa yhtä hakijaa arvioi kolmesta viiteen haastattelijaa) sekä kouluttaa valinnasta vastuussa olevat henkilöt.

**Koeaika.** Valintamenettely ei ole täydellinen prosessi ja saattaa siksi toisinaan johtaa väärin arviointituloksiin. Jotta voitaisi välttää tilanteita, joissa (mahdollisilla) väärillä valinnoilla olisi pysyvät vaikutukset, suositellaan käytettäväksi koeaikaa. Tämä voidaan lukea

valintaprosessin viimeiseksi (ja tärkeimmäksi) osaksi. Tenure track -mallia eli vakinaistamispolkua suositellaan myös käytettäväksi, etenkin nuoria kykyjä rekrytoitaessa. Tenuren eri tasot tulee kuitenkin suunnitella tarkasti ja varmistaa, että ne ovat linjassa kansallisen lainsäädännön kanssa. Lisäksi tenure trackin epäonnistuminen tulisi nähdä ennemminkin rekrytoinnin kuin itse tenure-mallin toimimattomuutena.

### 3.3.6. Linkittyminen muihin korkeakoulujen henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin



## 3.4. TYÖSTÄ SUORIUTUMISEN ARVIOINTI

### 3.4.1. Tausta

**Konteksti.** Kuten millä tahansa organisaatiolla, korkeakouluilla on työntekijöitä, jotka työskentelevät ahkerasti ja odotettua paremmin sekä työntekijöitä, jotka työskentelevät vähemmän ja ovat jatkuvasti vähemmän tuotteliaita. Ilman tehokkaita ja tehottomia työntekijöitä havaitsevaa järjestelmää johtajat eivät voi kunnolla johtaa alaisiaan. Tässä kappaleessa esitellään, miten työstä suoriutumisen arviointijärjestelmä voidaan korkeakouluissa toteuttaa.

**Määritelmä.** Työstä suoriutumisen arviointi on prosessi ja seurantakäytäntö, joka tarkastelee työntekijän suoriutumista määritellyllä aikavälillä tiettyihin kriteereihin perustuen. Tämä sisältää arvioinnin tulosten perusteella tehtävät jatkosuunnitelmat.

**Prosessin tarkoitus.** Työstä suoriutumisen arvioinnin päätarkoitus on seurata, saavuttavatko korkeakoulujen työntekijät vaaditut tavoitteet ja yksilöllisiin työn tuloksiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvät standardit. Työstä suoriutumisen arviointi tähtää yksilöllisen työstä suoriutumisen parantamiseen, mutta tarjoaa tietoa myös strategiselle päätöksenteolle ja organisaation johdolle. Prosessi on tärkeä erityisesti työntekijöiden koulutuksen kunnollisen toteutuksen (ks. [kappale 5](#)) ja palkkiojärjestelmän (ks. [kappale 7](#)) kannalta.

### 3.4.2. Sidosryhmät

Työstä suoriutumisen arviointi riippuu tehtävän luonteesta. Korkeakoulujen akateeminen työ koostuu neljästä osa-alueesta: opettamisesta, tutkimuksesta, yhteiskunnallisesta vuorovaikutuksesta (yliopistojen kolmas tehtävä) sekä johto-/hallintotoimista. Työstä suoriutumisen arvioinnin tulisi koskea näitä kaikkia, riippuen kunkin tehtävän toiminnan luonteesta. Nyrkkisääntönä voidaan pitää, että lähiesimies arvioi työntekijän. Sidosryhmien tulisi kuitenkin nähdä työstä suoriutumisen arviointi kaksisuuntaisena ja tasa-arvoisena vuorovaikutusprosessina.

### 3.4.3. Prosessi

**Edellytykset.** Työstä suoriutumisen arviointi on ihanteellinen, kun se keskittyy tiettyihin kriteereihin ja tuloksiin sekä sisältää urakehityksen (ks. [kappale 6](#)). Suoriutumisen tasojen tulisi olla selkeästi yhteydessä tehtävän ja organisaation tavoitteisiin, ja arviointilomakkeiden tulisi olla linjassa tietyn tehtävän määriteltyjen osa-alueiden kanssa (ks. [kappale 2](#)). Arvioinnin tulisi olla tarpeeksi herkkä työtehokkuuden eri tasojen tunnistamiselle. Arvioinnin tulisi mukautua eri



aikaan ja kontekstiin. Kaikkien sidosryhmien tulisi hyväksyä arviointiprosessi, ja sen tulisi olla helposti toteutettavissa.

**Kriteerit.** Työstä suoriutumisen arvioinnissa käytettäviä kriteerejä, joita esimiehet voivat arvioinnissa käyttää, jakautuvat *yksilöllisiin työn tuloksiin* ja *yksilölliseen työkäyttäytymiseen*. Jos tavoitteita pidetään prosessia tärkeämpinä, riittää, että johtaja arvioi ainoastaan tietyn toiminnan tuloksen (esim. julkaistujen artikkelien määrän). Joissain tilanteissa tiettyjä, mitattavia tuloksia (kuten laitoksen johtamista) on vaikeampaa arvioida. Tällaisissa tilanteissa sopiva ratkaisu on sellaisen toiminnan arviointi, joka lisää koko yksikön tehokkuutta, yhteistyötä ja suoriutumista.

**Aikataulu.** Virallinen arviointi toteutetaan yleensä kerran tai kahdesti vuodessa. On suositeltavaa, että arviointi tehdään tärkeimpien toimintojen virstanpylväiden kohdalla tai toiminnan päättyessä (esim. projektin tietyn osan loppuminen tai lukuvuoden päättyminen). Aikataulu riippuu tehtävän luonteesta. Myös mitattujen tulosten aikataulun tulisi olla suunniteltu hyvin. Akateemisessa työssä useat tulokset näkyvät vasta pitkällä aikavälillä. Siksi on usein suositeltavaa mitata keskimääräisiä tuloksia (esim. kolmen vuoden tilanne).

**Prosessi. 1. Työtehtävien ja työstä suoriutumisen standardien määrittely.** Prosessin perusta on määritellä tehtävän sekä siihen kuuluvien työtehtävien ja toimintojen pääalueet. Lisäksi jokaiselle toiminnolle tulee määritellä omat suoriutumisen standardit sekä aikataulut. Tavoitteet ja suunnitelmat tulee määritellä yhteistyössä työntekijän kanssa. Tavoitteiden tulee olla mitattavia, päämääriin jaoteltuja ja niiden tulee sisältää toimintasuunnitelma, jonka avulla tavoitteisiin päästään. Odotuksista, rooleista ja vastuista viestiminen on myös tärkeää. **2. Suoriutumisen seuranta.** Arviointi- ja itsearviointilomakkeet tulee kehittää asetettujen suunnitelmien ja suoriutumisen standardien (esim. muistilistat, kyselyt jne.) perusteella. On myös tärkeää, että työstä suoriutumisen arvioinnin ja palautteen aikataulu määritellään sekä kaikki siihen kuuluvat sidosryhmät koulutetaan. Ennen työstä suoriutumisen arviointia ja palautteenantoa arvioijan tulisi seurata työntekijän suoriutumista säännöllisesti. **3. Varsinainen arviointi ja palautteen antaminen.** Ennen työstä suoriutumiseen liittyvää haastattelua kaikkien sidosryhmien tulisi täyttää arviointilomake. Haastattelu alkaa palautteenannolla. Tässä työntekijälle tulisi antaa ensin mahdollisuus itsearviointiin. Haastattelun aikana esimiehen tulisi mm. kannustaa osallisuuteen, , olla yksityiskohtainen ja kuunnella työntekijää. Seuraava askel on asettaa yhteiset tavoitteet ja luonnostella toimintasuunnitelma seuraavalle seurantajaksolle. Tämä voi sisältää henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman tai listan erilaisista toiminnoista, jotka on suunnattu erityisesti tarvittavan osaamisen parantamiseen.



### *Prosessin eri vaiheiden tiivistelmä.*

<b>1. Työtehtävien ja työstä suoriutumisen standardien määrittely</b>	<i>1.1. Toiminnot ja avainalueet</i>	✓ Esim. opettaminen, tutkimus, projektit
	<i>1.2. Suoriutumisen standardit</i>	✓ Tarkkojen ja mitattavien kriteerien määrittely
	<i>1.3. Tavoitteet ja suunnitelmat</i>	✓ Tavoitteiden ja suunnitelmien määrittely ✓ Odotuksista ja vastuista viestiminen
<b>2. Suoriutumisen seuranta</b>	<i>2.1. Lomake</i>	✓ (Itse-)arviointilomakkeen luonti ✓ Arvioinnin aikataulun määrittely
	<i>2.2. Seuranta</i>	✓ Jatkuva seuranta
<b>3. Varsinainen arviointi ja palautteen antaminen</b>	<i>3.1. Arviointi</i>	✓ Arvioinnin toteuttaminen asetetun aikataulun puitteissa siihen tarkoitettua lomaketta käyttäen
	<i>3.2. Palaute</i>	✓ Epäjohdonmukaisuuksista viestiminen
	<i>3.3. Yhteenveto ja yleiskatsaus</i>	✓ Tulevista toiminnoista päättäminen

#### **3.4.4. Haasteet**

**Henkilöiden väliset suhteet.** Esimiehet/johtajat saattavat usein tuntea olonsa epämukavaksi arviointipalautetta antaessaan. Lisäksi tutkijat saattavat asettaa puolustuskanalle, mikäli heille annetaan negatiivista palautetta. Keskustelevan ilmapiirin luominen saattaa johtaa positiivisempaan vastaanottoon.

**Subjektivisuus.** Tutkijoilla on tapana yliarvioida omaa suoriutumistaan. Koska yksilölliset arvioinnit voivat joskus paljastaa enemmän arvioijasta kuin itse suoriutumisesta, itsearviointiin lisäksi arviot useista eri lähteistä (esim. esimiehiltä ja kollegoilta) tulisi myös ottaa huomioon.

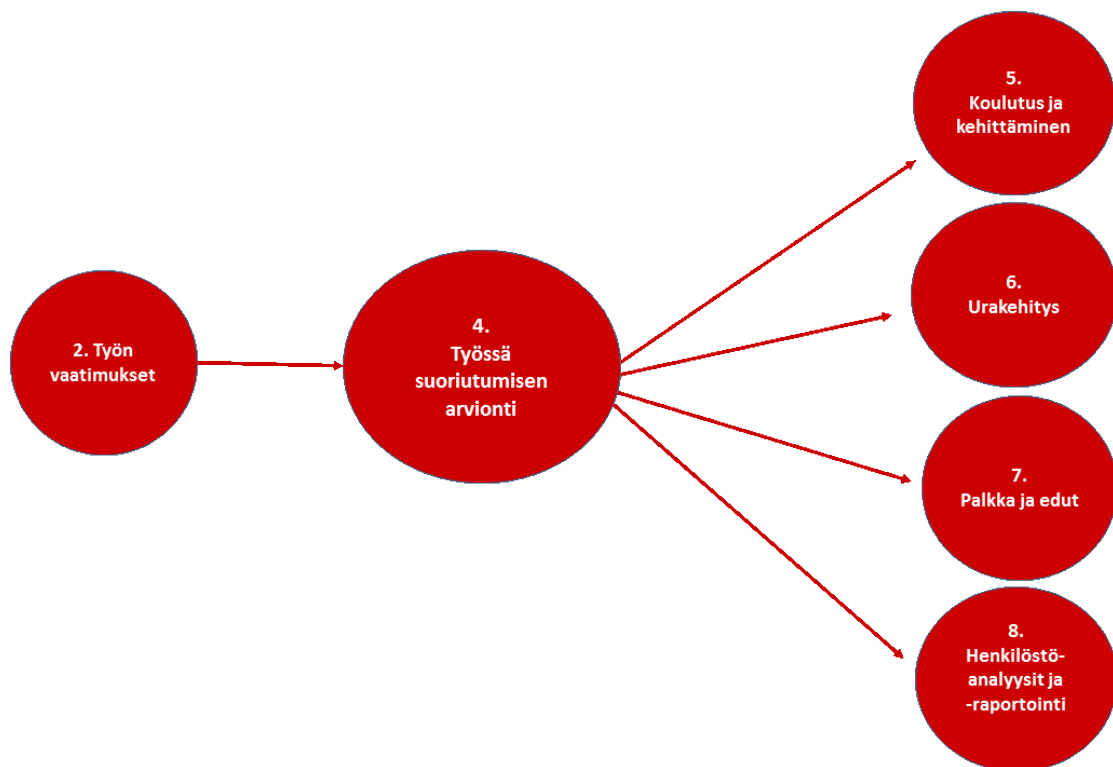
**Alakohtaiset erot.** Työstä suoriutuminen ja mitatut tulokset riippuvat hyvin paljon alasta. Tämä tulisi ottaa huomioon arviointia suunniteltaessa.

### 3.4.5. Suositukset

**Arvioijien kouluttaminen.** Arviointiprosesseihin liittyvä koulutus voi johtaa parempaan suoriutumisen arviointiin. Yleiset virheet, kuten ns. haloefekti tai erilaiset esteellisyudet, vähentyvät yleensä kunnollisen koulutuksen myötä, vaikka kyseessä olisi vain lyhyt katsaus arviointiprosessin mahdollisiin esteellisyyksiin.

**Valikoiva arviointi.** Arvioijien tulisi mitata työstä suoriutumista vain niiden toimintojen osalta, jotka koskevat arvioinnin kohteena olevaa työntekijää. Koska korkeakoulut sisältävät paljon erilaisia toimintoja, niiden henkilökunta työskentelee usein eri tiimeissä eri henkilöiden (esim. opetus- tai tutkimusvastaavat) alaisina. Optimaalinen ratkaisu olisi käyttää sellaisia arvioijia, jotka ovat lähimpänä työntekijän virallista roolia tai hänen työtehtäviään.

### 3.4.6. Linkittyminen muihin korkeakoulujen henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin



## 3.5. KOULUTUS JA KEHITTÄMINEN

### 3.5.1. Tausta

**Konteksti.** Korkeakoulujen toimintojen ja kehittämisen nopeat muutokset heijastuvat myös työn vaatimukseen. Työntekijöiden peruspätevyys ei enää välttämättä riitä menestyksekkään uran luomiseen. Osaavat työntekijät eivät pysy osaavina ikuisesti, tiedot ja taidot vanhentuvat ja niiden tilalle tarvitaan uusia. Työntekijät tarvitsevat koulutusta uusien, tehtävän vaatimien tietojen ja taitojen saamiseksi, ja korkeakoulujen tulisi tarjota tällaista koulutusta sekä jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia. On siis tarpeellista kehittää järjestelmällinen suunnitelma työntekijöiden kouluttamista ja ammatillista kehittämistä varten.

**Määritelmä.** Koulutus ja kehitys viittaa työntekijöiden tehokkaan koulutuksen ja ammatillisen kehittämisen prosesseihin. Koulutus sisältää useita aktiviteetteja, jotka tähtäävät sellaisen osaamisen kehittämiseen, jotka ovat tärkeitä organisaatiolle mutta joita sen työntekijöillä ei vielä ole. Koulutuksen ja kehittämisen tarkoitus on omaksua taitoja, jotka vaihtelevat yksinkertaisista (esim. tietyn ohjelman käyttö hallintohenkilökunnalle) vaikeampiin (esim. johtamistaidot laitosjohtajille ja/tai päälliköille). Prosessi perustuu strategiaan vaatimukseen (ks. [kappale 1](#)), työstä suoriutumisen arviointiin (ks. [kappale 4](#)) ja työntekijöiden kanssa tehtyihin sopimuksiin.

**Prosessin tavoite.** Tämän prosessin tavoite on kehittää työntekijöiden asiantuntemusta ja tiettyjä taitoja, jotta heidän työstä suoriutumisensa paranisi. Koulutusohjelmat voivat suoraan parantaa työntekijöiden taitoja ja kykyjä, joita he tarvitsevat suoriutuakseen työstään menestyksekkäästi. Paremmat taidot lisäävät heidän mahdollisuuksiaan suoriutua paremmin ja kehittää heidän kyvykkyyttään. Koulutuksen ja kehittämisen kautta työntekijöiden varmuus omista kyvyistään kasvaa, ja siten heille voi antaa laajempaa vastuuta. Lisäksi he voivat suorittaa vaativampia työtehtäviä ja nähdä enemmän vaivaa niitä suorittaessaan.

### 3.5.2. Sidosryhmät

Lähimmillä esimiehillä (esim. laitos- tai yksikön johtaja) on tärkeä rooli tämän prosessin suunnittelussa ja toteutuksessa. Työstä suoriutumisen arviointiin (ks. [kappale 4](#)) perustuen lähiesimiesten tulee arvioida tietyn osaamisen kehityksen tarve. Esimiesten itsensä tulisi myös osallistua aktiivisesti oman ammatillisen kehityksensä suunnitteluun ilmaisemalla omat toiveensa ja tarpeensa sekä suunnitella tarvittava lisäkoulutus niiden perusteella (osallistumalla konferensseihin jne.).



### 3.5.3. Prosessi

**Edellytykset.** Alakohtaisen ammatillisen kehittämisen lisäksi tutkijoiden voi olla tarpeellista kehittää opetusosaamistaan (opetusmetodit), tutkimuksen hallintataitoja (projektinhallinta), johtamisosaamistaan (johtaminen) tai erilaista teknistä osaamista (uusien teknologioiden omaksuminen tai muut tietotekniset taidot). Koulutus voi olla muodollista (suunniteltua ja jäsennehtyä) tai epämuodollista (työntekijöiden välistä auttamista tai neuvomista). Lisäksi se voi tapahtua varsinaisessa työssä (työkierto, harjoittelu tai muodollinen mentorointi) tai sen ulkopuolella (luennot, seminaarit, työpajat tai kurssit).

**Kriteerit.** Jotta koulutuksen ja kehittämisen prosessin voisi suunnitella ja toteuttaa kunnolla, kannattaa tehdä tarveanalyysi, määrittellä koulutusohjelma ja toteuttamissuunnitelma sekä kehittää sopivat koulutusmenetelmät. On myös tarpeen kehittää koulutuksen arviointikriteerit ja varmistaa riittävät resurssit. Koulutuksen ja kehittämisen prosessi tulisi suunnitella huolellisesti, ja sen tulisi seurata tarkasti määriteltyä rakennetta ja suunnitelmia.

**Aikataulu.** Koulutus- ja kehittämissuunnitelmat tulisi määrittellä vuosittain, ottaen samalla huomioon henkilöstön strategiasuunnitelmat (ks. [kappale 1](#)) ja työstä suoriutumisen arvioinnin tulokset (ks. [kappale 4](#)). Suunnitelmia tulee tarvittaessa päivittää. Jotkut koulutukset (esim. hallintohenkilökunnalle) liittyvät lainsäädännön muutoksiin, joten ne tulee suunnitella sen mukaisesti.

**Prosessi. 1. Koulutustarpeiden tunnistaminen.** Koulutus ja kehitystarpeita arvioidessa on tärkeää ottaa huomioon sekä korkeakoulun että sen henkilöstön strategiasuunnitelma (ks. [kappale 1](#)) ja työn vaatimukset (ks. [kappale 2](#)) sekä seurata työntekijöiden työssä suoriutumista jatkuvasti (ks. [kappale 4](#)). Vuosittainen koulutussuunnitelma tulisi määrittellä ja osoittaa siihen tarvittavat resurssit. Voidaan luoda myös lista sellaisista peruskoulutusohjelmista, joita korkeakoulun perustoiminnot tarvitsevat (esim. koulutus- tai tekninen osaaminen) sekä yksityiskohtaisemmasta koulutuksesta. **2. Koulutustavoitteiden määrittely.** Koulutusohjelman tavoite tulee määrittellä. Tämä tarkoittaa sitä, että määriteltyjen toimintasuunnitelmien toteutusta varten tulee laatia strateginen päätös tarvittavista tiedoista ja taidoista (ks. [kappale 1](#)). Tulee myös arvioida, onko tietyssä tehtävässä toimivalla työntekijällä tarvittava osaaminen kyseisen tehtävän tehokkaaseen hoitamiseen (ks. [kappale 2](#)), eli valita koulutusohjelmiin osallistuvat henkilöt. **3. Koulutusohjelman luominen ja toteutus.** Tämä askel sisältää organisaation tarpeiden tason (esim. tutkijoiden opetusosaamisen), niiden tyyppin (koulutuksen sisältö), toteutuspaikan (työpaikalla vai sen ulkopuolella) sekä koulutusmenetelmien ja -tekniikoiden (esim. luennot, mentorointi) määrittelyn. **4. Tehokkuuden arviointi.** Toteutuneet koulutusohjelmat tulee arvioida, jotta työntekijöiltä vaadittavan osaamisen todellinen kehitys

voitaisi todentaa. Samalla voidaan arvioida myös itse ohjelman tehokkuus tulevaisuuden kannalta.

### *Prosessin eri vaiheiden tiivistelmä.*

<b>1. Koulutustarpeiden tunnistaminen</b>	<i>1.1. Organisaatiotaso</i>	✓ Korkeakoulun kehittämisstrategian mukaisesti (esim. opetusosaaminen)
	<i>1.2. Yksikkötaso</i>	✓ Tiettyjen työtehtävien tekeminen (esim. johtamistaidot)
	<i>1.3. Yksilötaso</i>	✓ Työstä suoriutumisen arvioinnin mukaisesti (esim. tekninen osaaminen)
<b>2. Koulutustavoitteiden määrittely</b>	<i>2.1. Tiedot ja taidot</i>	✓ Esim. uusien opetusmenetelmien omaksuminen
	<i>2.2. Osallistujat</i>	✓ Esim. uraportaalta toiselle siirryttäessä
<b>3. Koulutusohjelman luominen ja toteutus</b>	<i>3.1. Koulutuksen sisältö</i>	✓ Esim. koulutuksen toteuttamissuunnitelma
	<i>3.2. Koulutuspaikka</i>	✓ Työpaikalla tai sen ulkopuolella
	<i>3.3. Menetelmien ja tekniikoiden toteutus</i>	✓ Esim. seminaari / työpaja
<b>4. Tehokkuuden arviointi</b>	<i>4.1. Koulutuksen arviointi</i>	✓ Esim. opettaja-arvioinnit
	<i>4.2. Arvioinnin soveltaminen</i>	✓ Esim. suoriutumisen muutosten arviointi

#### **3.5.4. Haasteet**

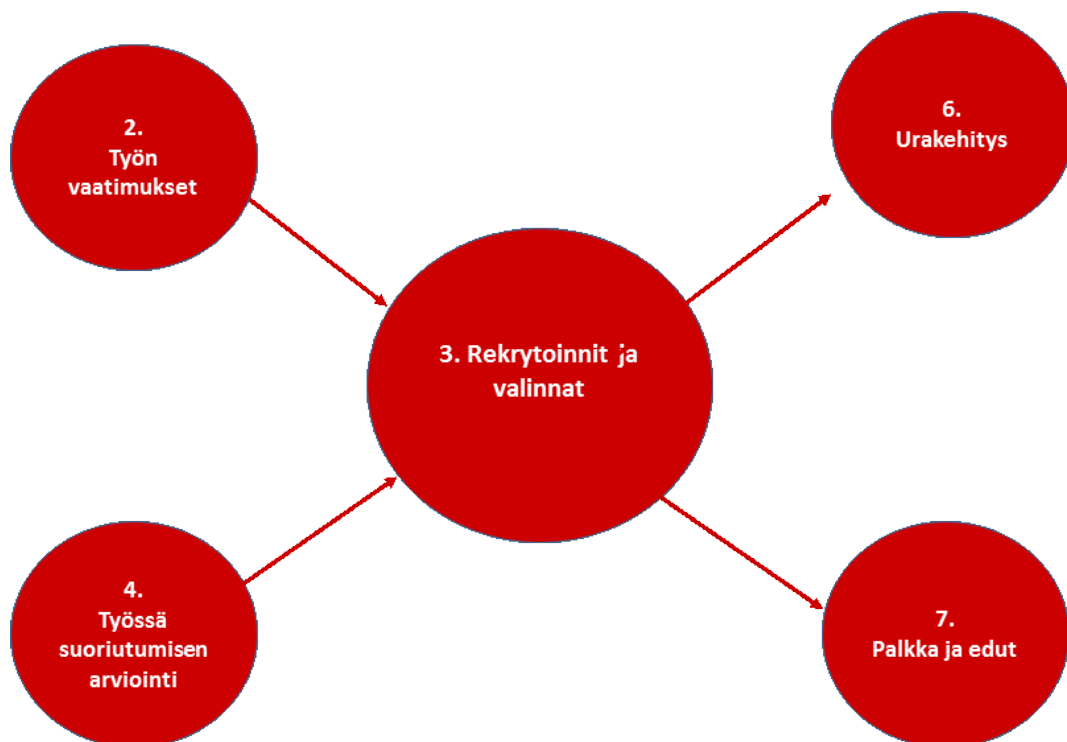
**Vastustus.** Koulutus ja kehittäminen saavat usein osakseen vastustusta tutkijoiden suunnasta. Pitkään talossa olleet työntekijät eivät välttämättä näe tarvetta perustaitojensa kehittämiseksi. Näitä voivat olla esimerkiksi tietotekniset taidot, opettaminen, jne. Lisäksi he eivät ehkä ole motivoituneita omaksuma sellaisia uusia taitoja, jotka eivät suoranaisesti liity heidän omiin (tutkimus-)intresseihinsä.

### 3.5.5. Suositukset

**Yksilöllinen lähestymistapa.** Koulutusohjelmia ei usein suunnitella yksilöiden koulutustarpeet huomioon ottaen. Koulutusohjelmia suunniteltaessa on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden toiveet ja löytää tasapaino näiden välillä. Lisäksi tulee ottaa huomioon se, mitä korkeakoulu voi todellisuudessa tarjota.

**Tiedon jakaminen.** Korkeakouluihin voisi perustaa sisäisiä koulutuskeskuksia, joissa työntekijät voisivat kouluttaa toisiaan ja jakaa hyviä käytäntöjä. Keskuksia tulisi kehittää jatkuvasti sekä koulutusmahdollisuuksien että kouluttajien palkitsemisen näkökulmasta.

### 3.5.6. Linkittyminen muihin korkeakoulujen henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin



## 3.6. URAKEHITYS

### 3.6.1. Tausta

**Konteksti.** Korkeakoulujen akateemisen henkilöstön urakehitystä säätelee kansallinen lainsäädäntö. Se riippuu myös suuresti siitä, mitä tehtäviä on avoinna sekä ylemmälle uraportaalle siirtymiseen liittyvistä resursseista. Hallintohenkilöstön urakehitys on korkeakouluissa yleensä olematonta, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä. Uralla eteneminen sisältää yksilön ammatillisen kehityksen ponnistelun, mutta myös organisaation urakehitykseen liittyvät toiminnot. Erilaisista rajoitteista huolimatta korkeakoulujen henkilökunnan urakehitystä voi järjestelmällisesti suunnitella ja toteuttaa, kuten tässä kappaleessa nähdään.

**Määritelmä.** Urakehitysprosessi sisältää tyypillisesti mahdollisten ja lupaavien työntekijöiden valinnan ja seurannan, avainjohtajien seuraajien tai varahenkilöiden valinnan ja kehittämisen sekä mentorien, sisäisten kouluttajien tai konsulttien järjestelmän. Korkeakoulukontekstissa urakehitys viittaa tutkijoiden ammatilliseen kehitykseen (esim. ylemmälle uraportaalle siirtymisen), johtotehtäviin valitsemisen (esim. laitoksen johtajaksi tai dekaaniksi), nuorempien tutkijoiden ja avustajien kehittämisen (esim. post-doc-tutkijat) ja – joskin hieman harvemmin – hallintohenkilöstön kehittämisen (esim. palvelujohtajat).

Akateemiset urat perustuvat usein vapautuvan tehtävän täyttämiseen tai tenure track -malliin. Vapautuvan tehtävän mallissa urakehitys perustuu avointen tehtävien määrään ja saatavuuteen. Toisin kuin vapautuvan tehtävän malli, tenure track-malli tarjoaa rakennetta akateemisiin uriin, joissa korkean tason tehtävät voidaan varmistaa arvioinnin jälkeen ilman nykyisestä tehtävästä eroamista. Ensimmäinen malli korostaa horisontaalisen etenemisen tärkeyttä.

**Prosessin tavoite.** Korkeakoulujen tavoite urakehitysprosessissa on säilyttää niiden mahdollisuus vastata henkilöstötarpeisiin millä tahansa hetkellä. Lisäksi tavoite on, että korkeakoulujen henkilökunta pystyisi saavuttamaan omat ammatillisen kehittämisen tavoitteensa. Järjestelmällinen urakehitys palvelee sitä, että laadukas henkilökunta pysyisi työssään ja olisi motivoitunutta. Tämä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, poissaoloja, tehotonta ja negatiivista työikäytymistä sekä stressin aiheuttamia seuraamuksia työpaikalla. Näin urakehitys tukee korkeakoulujen henkilöstövoimavarojen parempaa hyödyntämistä.

### 3.6.2. Sidosryhmät

Urakehitys ei ole vain yksilön vastuulla; myös korkeakoululla on siinä tärkeä rooli. Koska tutkijoiden urapolku on ennalta määritelty, urakehityksen suunnittelu tapahtuu usein kokeneemman mentorin ja nuoremman tutkijan välisessä kanssakäymisessä. Tässä prosessissa henkilöstöpalvelut voi tarjota tukea urakehitystä säätelevissä asioissa sekä valvoa kehityssuunnitelmia järjestelmällisesti. Urasuunnitelmat tehdään yleensä siinä organisaation yksikössä, jossa kyseisen tehtävän ydintoiminnot tapahtuvat (esim. yksikön johtajan kanssa tai tieteellisen alan/tieteenhaaran tasolla), jonka jälkeen (korkeakoulun rakenteesta riippuen) ne linjataan organisaatiotason mukaisiksi.

### 3.6.3. Prosessi

**Edellytykset.** Urakehitystä alleviivaavat periaatteet tulisi määritellä: mitkä eri urapolkumahdollisuudet ovat (esim. eteneminen korkeampiin tehtäviin tai johtoasemaan) ja mitkä urakehityksen yleiset vaatimukset ovat (korkeakoulukohtaista, kansallisella tasolla määriteltyjen vaatimusten lisäksi). Lisäksi tulee määritellä, miten työntekijöille tulee viestiä urakehityksestä, miten heidän urakehitystään tuetaan tai miten rahoituksen tasa-arvoiset mahdollisuudet taataan. Yksilölliset ja organisaation tarpeet ja tavoitteet saadaan parhaiten kohtaamaan tietoa jakamalla, kehitystä tukemalla sekä neuvonta- ja uraohjausta toteuttamalla.

**Kriteerit.** Tutkijoiden urakehitys on selkeästi määritelty korkeakouluissa, mutta hallintohenkilöstön etenemisen mahdollisuudet ovat usein puutteelliset. Jotta järjestelmä olisi toimiva, urakehityskäytännöt ja -kriteerit on määriteltävä selkeästi. Näin taataan, että työntekijät ovat tietoisia eri mahdollisuuksista ja että urakehityspolut saadaan kohtaamaan korkeakoulun strategisten tavoitteiden ja työntekijöiden tarpeiden, kiinnostusten, potentiaalinen ja toiveiden kanssa. Henkilötietoarkistot (ks. [kappale 10](#)) ovat tärkeä tietolähde ylennystä harkittaessa, sillä ne sisältävät tietoa työntekijän pätevyyydestä, tiedoista, taidoista, kyvyistä, saavutuksista ja ammatillisen kehityksen onnistumisista.

**Aikataulu.** Urakehitysneuvontaa tulisi tarjota vuosittain jokaiselle työntekijälle. Lisäksi henkilöstöennustetta on säännöllisesti päivitettävä henkilöstön urakehityksen näkökulmasta.

**Prosessi. 1. Kriteerien määrittely.** Kansallisen tason kriteerien lisäksi korkeakouluilla voi olla omat, tarkemmat urakehityksen kriteerit, jotka perustuvat henkilöstön kehittämisstrategiaan. Kriteerien tulisi sisältää koko henkilökunnan (tutkimus-, hallinto- ja johtohenkilöstö) ja kaikki korkeakoulun toiminnot (opetus, tutkimus ja muut palvelut). **2. Ennustaminen.** Organisaatio- ja laitostason henkilökuntatarvetta on tarpeen analysoida ja sen



perusteella suunnitella ammatilliseen etenemiseen tarvittavat tekijät. Urakehityksen ennustaminen tapahtuu parhaiten yksikkö- tai laitostasolla, jonka jälkeen ennustetun tarpeen voi suhteuttaa korkeakoulutasolle. Laitostenjohtajien tulisi järjestelmällisesti suunnitella koko henkilöstön urakehitystä, kun taas lähiesimiesten (mentorien, yksikön johtajien tai tutkimusryhmän johtajien) tulisi suunnitella ja seurata työntekijöiden yksilöllistä kehitystä yhdessä työntekijöiden kanssa. **3. Viestintä ja ohjaus.** Vapautuvia tehtäviä tulisi mainostaa sisäisesti. Lisäksi työntekijöille tulisi kertoa erilaisista uralla etenemisen mahdollisuuksista ja ohjata heitä niihin liittyvissä päätöksissä. Korkeakoulujen ja laitosten johtajien tulisi viestiä etenemisen mahdollisuuksista, kun taas mentorien ja/tai lähiesimiesten tulisi tarjota suoraa tukea urasuunnitteluun.

### **Prosessin eri vaiheiden tiivistelmä.**

<b>1. Kriteerien määrittely</b>	<i>1.1. Kansalliset kriteerit</i>	✓ Esim. uraportaalta toiselle siirtyminen
	<i>1.2. Korkeakoulukohtaiset kriteerit</i>	✓ Linjassa organisaation strategian ja henkilöstön kehittämismahdollisuuksien kanssa
<b>2. Ennustaminen</b>	<i>2.1. Tulevaisuuden tarpeiden suunnittelu</i>	✓ Linjassa korkeakoulun henkilöstöstrategian kanssa
	<i>2.2. Yksiköiden tilanne-ennusteet ja niiden korkeakoulutasolle siirtäminen</i>	✓ Yksilöllinen jokaiselle (palvelu)yksikölle.
	<i>2.3. Jokaisen työntekijän yksilöllisen urakehityksen suunnittelu</i>	✓ Laitos- tai yksikköjohtajat ✓ Lähiesimiehet vastuussa yksilön kehittämisen seurannasta
<b>3. Viestintä ja ohjaus</b>	<i>3.1. Vapautuvien tehtävien sisäinen mainostaminen</i>	✓ Korkeakoulun johto ja laitosjohtajat
	<i>3.2. Urakehitysmahdollisuuksista viestiminen</i>	✓ Avoin urakehityksen mahdollisuuksista viestiminen
	<i>3.3. Urakehitysohjaus ja urakehitykseen</i>	✓ Mentori ja/tai lähiesimies



*kannustaminen*

### **3.6.4. Haasteet**

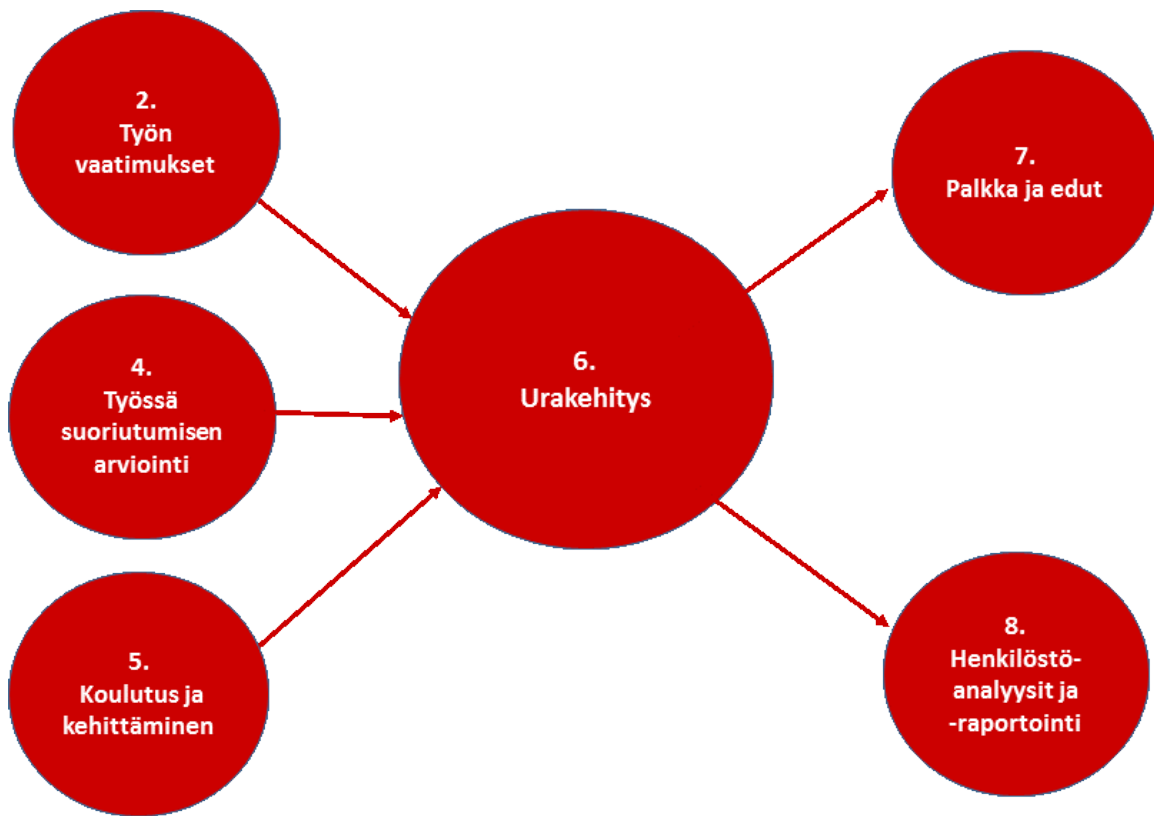
**Hallintohenkilöstö.** Uralla etenemisen ja kehittämisen järjestelmä koskee yleensä tutkijoita. Koska hallintohenkilöstöllä ei usein ole mahdollisuuksia uralla etenemiseen, voi se johtaa tyytymättömyyteen ja motivaation puutteeseen.

**Lainsäädännöllinen viitekehys.** Tutkijoiden urakehitys liittyy rajattujen resurssien jakamiseen, mikä on ongelmallista. Lailliset rajoitteet estävät toisinaan urakehityksen suunnittelun, mikä tekee urakehityksestä mahdotonta, vaikka kaikki tarvittavat kriteerit muuten täyttyisivät. Korkeakoulut eivät usein voi tehdä mitään tällaisissa tilanteissa.

### **3.6.5. Suositukset**

**Horizontaalinen kehitys.** Mikäli hierarkkinen urakehitys (vertikaalinen urapolku) ei ole mahdollinen, tulisi käyttöön ottaa horisontaalisen kehityksen järjestelmä. Tämä tarkoittaa yleensä aseman vaihtoa, esim. erilaista työtä, joka sopii työntekijälle paremmin, mutta joka on samalla tasolla tai samassa asemassa hierarkkisesti kuin vanha tehtävä. Uuden tehtävän tulisi perustua työntekijän osaamisen kehittämiseen: omaksuttuihin tietoihin tai tiettyihin taitoihin ja kokemuksiin. Uudessa tehtävässä voi olla enemmän vastuuta, enemmän vapautta työn tekemisessä tai päätöksenteossa. Se voi myös tarkoittaa uutta, tärkeää projektia tai palkankorotusta. Tämän tapaisen etenemisen voi myös sulauttaa palkitsemisjärjestelmään esimerkiksi sapattivapaiden muodossa.

### **3.6.6. Linkittyminen muihin korkeakoulujen henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin**



## 3.7. PALKKA JA EDUT

### 3.7.1. Tausta

**Konteksti.** Mikäli työntekijän lisäpanosta ja sitoutumista ei arvosteta tai palkita, saattaa seurauksena olla motivaatio-ongelmia. Ilman todelliseen työpanokseen perustuvaa palkitsemisjärjestelmää on epätodennäköistä, että työntekijät työskentelevät enemmän tai paremmin, mitä heiltä vaaditaan. Tässä kappaleessa käydään läpi korkeakoulujen palkitsemisjärjestelmää.

**Määritelmä.** Palkitseminen määritellään prosessina, jossa työntekijöiden suoriutuminen tunnustetaan ja siitä palkitaan. Se sisältää sekä aineellisen että aineettoman osan. Aineellinen palkkio koostuu yleensä määritellystä palkkiosta (tietyn tehtävän edellytysten määrittelemä peruspalkka), vaihtelevasta summasta (palkan lisät) ja muista eduista, jotka palkitsevat työssä suoriutumisesta tai lojaaliudesta työnantajaa kohtaan. Aineettomat palkitsemiskeinot sisältävät yleensä erimuotoiset tunnustukset, palkinnot ja kunniamaininnat.

**Prosessin tavoite.** Tämän prosessin tavoite on kannustaa työntekijöitä tehokkuuteen henkilökohtaiseen kehitykseen, jotta organisaation tavoitteet täyttyisivät.

### 3.7.2. Sidosryhmät

Palkitsemisjärjestelmä tulisi kehittää yhteistyössä organisaation kaikkien tasojen työntekijöiden kanssa. Taloudelliset ja toteuttamiseen liittyvät ongelmat tulisi ratkaista korkeakoulujen johdon sekä olennaisten palveluyksiköiden tasolla. Johtohenkilökunnalla, laitosjohtajilla ja/tai dekaaneilla on tärkeä rooli palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa, ja heillä tulisi olla siinä jonkinasteinen autonomia. Hyvä palkitsemisjärjestelmä sisältää työntekijöiden osallisuuden optimaalisia palkkioita valitessa.

### 3.7.3. Prosessi

**Edellytykset.** Palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä johdon ensimmäinen tehtävä on tehdä oikeat strategiset päätökset. Tulisi siis päättää, kuinka paljon ja miten työntekijöitä palkitaan, mitä etuja palkitseminen pystyy tarjoamaan ja millä ehdoin. Olettaen, että korkeakoulujen henkilökunnan peruspalkka on yhteydessä tehtävään ja että kansallinen lainsäädäntö säätelee sitä, kaikkien tietyssä tehtävässä toimivien työntekijöiden tulisi saada samansuuruinen palkka, heidän yksilöllisestä työsuoriutumisestaan riippumatta. Työntekijöiden motivoimiseksi tulisi siten suunnitella ja toteuttaa aineellisen ja aineettoman palkitsemisen



järjestelmä, joka ulottuu peruspalkan ulkopuolelle sekä liittyy työtehokkuuteen ja vaaditun osaamisen kehittämiseen.

**Kriteerit.** Jotta järjestelmä motivoisi työntekijöitä olemaan tehokkaampia, heidän tulisi nähdä suora yhteys työtulostensa ja saamiensa palkkioiden välillä. Siksi palkitsemisen tulisi olla linjassa työstä suoriutumisen arvioinnin kanssa (ks. [kappale 4](#)), eli palkkion tulisi liittyä aiemmin määriteltyihin suoriutumisen ja henkilökohtaisen kehityksen mittareihin. Aineellisen palkkion tulisi olla sopiva työn lisäpanokseen ja saavutettuihin tuloksiin nähden. Tästä syntyvän palkkaeron tulisi olla merkittävä menestyvien ja vähemmän menestyvien työntekijöiden erottamiseksi, mutta silti reilu.

Jotta työntekijät pysyisivät organisaatiossa ja jotta heitä voitaisi motivoida, korkeakoulut voivat suorien aineellisten palkkioiden (vaihtelevat palkkiot) lisäksi käyttää myös epäsuoraa aineellista kompensatiota, eli etuja, jotka kannustavat työntekijöitä lojaaliuteen. Organisaatiot voivat myös tarjota niin sanottuja 'joustavia etuja', missä työntekijät suunnittelevat etupaketit omien henkilökohtaisten etujensa ja toiveidensa mukaisesti. Nämä sisältävät yleensä mm. terveydenhuoltoetuja, palkallisia lisälomia tai erilaisia työntekijäpalveluita.

Aineellisten palkkioiden lisäksi organisaatioiden tulisi tarjota useita erilaisia aineettomia palkkioita ja kannustimia. Nämä voivat olla työntekijöiden mukaan ottaminen organisaation tavoitteiden suunnitteluun, tehtäväkehityksen ja -prosessien määrittelyyn tai päätöksentekoprosesseihin ylipäätään, joustavat työjärjestelyt sekä useat muodolliset ja epämuodolliset palkinnot hyvästä suoriutumisesta.

**Aikataulu.** Korkeakoulujen rahallinen ja ei-rahallinen palkitsemisjärjestelmä tulisi toteuttaa määritellyssä aikataulussa (esim. lukukauden lopuksi tai kerran vuodessa), laajemman työtehtävän (esim. tutkimushankkeen osa) loppuunsaattamisen yhteydessä tai pidempiaikaiseen suoriutumiseen perustuen (esim. tutkimussuoritteiden kolmen vuoden tarkastelujakso).

**Prosessi. 1. Yksilöllisten erojen tunnistaminen.** Esimiesten tulisi havainnoida yksilöllisiä eroja ja olla tietoisia siitä, että eri työntekijöillä on erilaiset tarpeet. On tärkeää ymmärtää, mikä on tärkeää yksilölle. Tämä mahdollistaa sekä tarkemman yksilösuoritusten arvioinnin, mutta myös sopivimmat palkkiot, jotka ovat yhdenmukaisia yksilöllisten työntekijätarpeiden kanssa.

**2. Tavoitteiden ja palautteen käyttäminen.** Työntekijöillä tulisi olla selkeät ja tarkat tavoitteet, ja heitä tulisi informoida, kuinka hyvin he niitä kohti etenevät.

**3. Työntekijöiden osallistuminen.** Työntekijöiden tulisi olla mukana tekemässä päätöksiä työn tavoitteista, kehittämässä työprosesseja sekä valitsemassa etupaketteja. Tällä tavalla heidän sitoutumisensa ja



motivaationsa lisääntyvät. **4. Palkkioiden yhdistäminen suoriutumiseen.** Palkkioiden tulisi olla yhteydessä suoriutumisen tasoon. Jos työntekijöiden mielestä näin ei ole, heidän motivaationsa ja sitoutumisensa laskee. **5. Järjestelmän oikeudenmukaisuus.** Palkkioiden tulisi olla suorassa yhteydessä yksilön suoriutumiseen. Tietojen, kokemusten, taitojen, kykyjen ja sitoutumisen erojen pitäisi vaikuttaa eroihin palkitsemisessa.

### **Prosessin eri vaiheiden tiivistelmä.**

<b>1. Yksilöllisten erojen tunnistaminen</b>	<b>1.1. Yksilöllisten tarpeiden tiedostaminen</b>	✓ Yksittäisten työntekijöiden tarpeiden ymmärtäminen
<b>2. Tavoitteiden ja palautteen käyttäminen</b>	<b>2.1. Selkeiden tavoitteiden asettaminen</b>	✓ Saavutuksista annettava palaute
<b>3. Työntekijöiden osallistuminen</b>	<b>3.1. Päätöksentekoon osallistuminen</b>	✓ Tavoitteiden asettaminen, työprosessien suunnittelu ja etujen valitseminen
<b>4. Palkkioiden yhdistäminen suoriutumiseen</b>	<b>4.1. Palkkioiden ja suoriutumisen keskinäinen suhde</b>	✓ Motivaation nostaminen
<b>5. Järjestelmän oikeudenmukaisuus</b>	<b>5.1. Yksilön suoriutumiseen nähden sopiva palkkio</b>	✓ Tietojen, taitojen, kokemuksen, kykyjen ja sitoutumisen erojen tiedostaminen

### **3.7.4. Haasteet**

**Meriitteihin perustuva palkkio.** Vaikka meriitteihin perustuvaa palkkiota pidetään parhaana palkitsemismenetelmänä, siinä saattaa myös piillä riskejä. Tämänkaltaiset järjestelmät nimittäin perustuvat usein työntekijän arviointiin tietyllä ajanjaksolla ja ovat siten riippuvaisia käytetyn arviointimenetelmän luotettavuudesta. Lisäksi kannustimiin tarvittavan rahoituksen saatavuus saattaa myös vaihdella, joten palkankorotusten määrä saattaa vaihdella suuresti taloudellista tilanteesta riippuen.

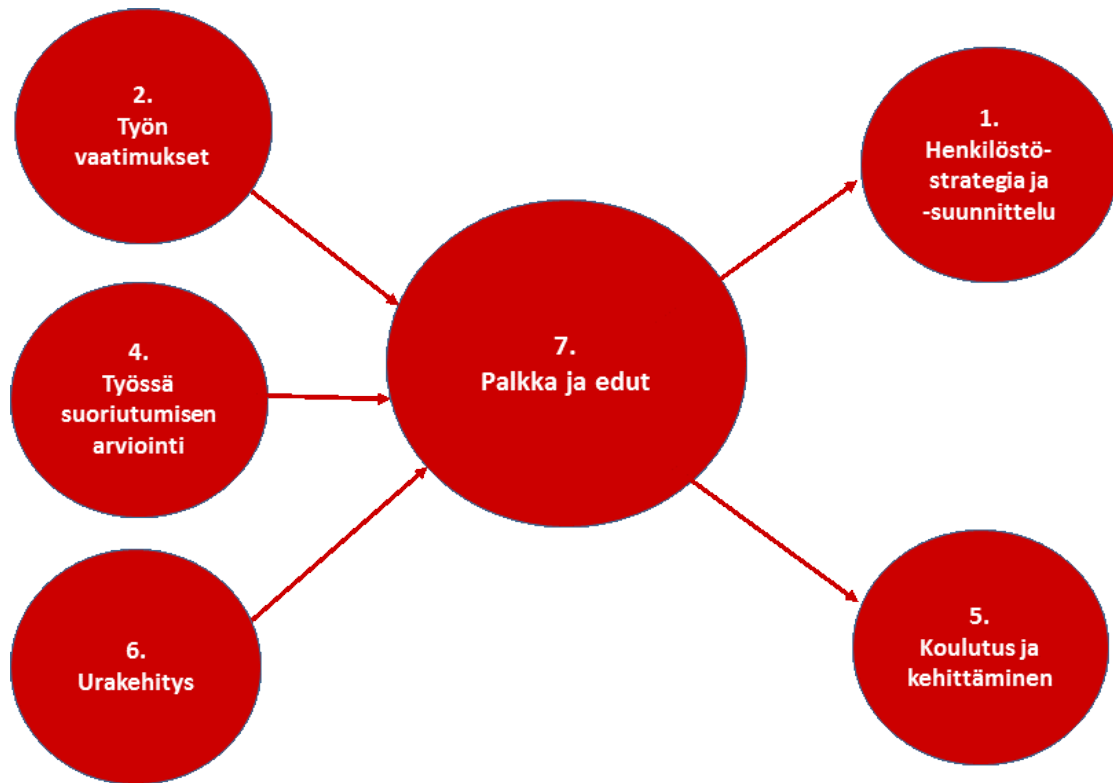


**Palkinto-ohjelmat.** Tehokkuudestaan huolimatta aineettomat edut, kuten erilaiset tunnustukset, palkinnot ja kunniamaininnat saattavat olla ongelmallisia erilaisten esteellisyystekijöiden vuoksi. Korkeakoulutuksen alueella tehokkuuskriteerit eivät ole aina läpinäkyviä tai mitattavia, joten järjestelmän manipulointiin on olemassa mahdollisuus (vain ”valikoituneen” henkilökunnan palkitseminen). Tällaisten ohjelmien väärinkäyttö voi johtaa niiden arvon laskuun ja sitä kautta jälleen työntekijöiden motivaation laskuun.

### 3.7.5. Suositukset

**Asiantuntijat.** Useimmilla korkeakoulujen työntekijöillä on paljon erilaisia tietoja ja taitoja. Tämän tason asiantuntijat saattavat toisinaan arvostaa aineellisia etuja vähemmän. He ovat usein (suhteellisen) hyvin palkattuja ja rakastavat työtään, joten palkitsemisohjelmien tulisi keskittyä johonkin muuhun. Asiantuntijoille tulisi antaa mahdollisuus tarttua haastaviin projekteihin, tarjota heille autonomiaa työtehtävien valitsemisessa sekä mahdollisuus rakentaa työnsä niin kuin he itse näkevät sopivimmaksi ja tehokkaimmaksi. Siten on tärkeää, että heidän annetaan laajentaa ammatillista kokemustaan, eli palkita heidät ammatillisen kehittämisen mahdollisuuksilla (ks. [kappale 5](#)), avoimesti tunnustaa heidän saavutuksensa ja perinteisten johtotehtävien sijaan käyttää vaihtoehtoisia ammatillisen kehittymisen polkuja (esim. konsultointi-/tutkimusvastaavan tehtävät jne.).

### 3.7.6. Linkittyminen korkeakoulujen henkilöstöjohtamisen muihin osa-alueisiin





## 3.8. HENKILÖSTÖANALYYSIT JA -RAPORTOINTI

### 3.8.1. Tausta

**Konteksti.** Korkeakoulut keräävät ja seuraavat jatkuvasti perustietoa henkilöstöstään, mikä on välttämätöntä asiantuntijaorganisaatiolle. Työntekijöiden työasenneanalyysistä on myös tulossa yhä yleisempiä. Valitettavasti tällaisten analyysien tuloksia ei usein käytetä hyväksi strategisessa henkilöstösuunnittelussa tai korkeakoulujen kehittämisessä.

**Määritelmä.** Henkilöstöanalyysit ja -raportointi viittaavat prosesseihin, joissa valmistellaan ja levitetään erilaista henkilöstötietoutta henkilöstöjohtamisprosessien seuraamista ja parantamista varten. Henkilöstöanalyysit voi jaotella perusanalyysiin ja erityisanalyysiin. Ensimmäinen liittyy työntekijöihin liittyvän määrälliseen datan (esim. tietyn vaativuustason työntekijöiden tai poissaolojen määrä), kun taas jälkimmäinen sisältää tietoa työympäristöön liittyvistä asenteista (esim. työtyytyväisyys, työntekijälojaliteetti jne.).

**Prosessin tavoite.** Henkilöstöanalyysien ja -raportoinnin tarkoitus on valmistella ja jakaa työntekijöihin liittyvää tietoa olennaisille sidosryhmille, korkeakoulujen eri palveluyksiköiden johdolle henkilöstöjohtamisen prosessien seuraamiseksi ja parantamiseksi.

### 3.8.2. Sidosryhmät

Analyysien ja raportoinnin tulisi sisältää useita eri sidosryhmiä. Tietoja tulisi kerätä sekä yliopisto- että laitostasolla, mutta myös yleisemmällä korkeakoulutasolla. Henkilöstöpalvelut ovat yleensä vastuussa perusanalyysien toteutuksesta korkeakoulutasolla, kun taas edistyneempi analyysi toteutetaan yksikötasolla (laitokset), joka taas integroidaan korkeakoulutasolle.

### 3.8.3. Prosessi

**Edellytykset.** Korkeakoulujen henkilöstöanalyysien tulisi sisältää erilaista tilastollista analyysiä eri henkilöstömittareista (työntekijöiden vaihtuvuus, sairauspoissaolot, muut poissaolot, resurssien jakaminen) sekä kattavan analyysin työntekijöiden osaamisesta ja työasenteista, organisaation ilmapiiristä ja organisaatiokulttuurista, työmarkkina-analyysejä, vertailevaa analyysiä muiden korkeakoulujen kanssa sekä eri henkilöstöjohtamisen prosessien ja niiden suhteisiin liittyviä tehokkuusanalyysejä.

**Kriteerit.** Tehtyjen analyysien tulee olla selkeästi kohdistettuja korkeakoulun strategiseen tarkoitukseen ja henkilöstösuunnitelmaan (ks. [kappale 1](#)) ja seurata niitä tarkasti. Tämä prosessi sisältää kaikki henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet, mikä auttaa

henkilöstölinjausten toteuttamisessa. Analyysien tuloksia tulisi käyttää yksittäisten prosessien ja järjestelmien parantamiseen. Esimerkkejä näistä ovat työstä suoriutumisen arviointi, koulutus ja kehittäminen, urakehitys tai palkitseminen.

**Aikataulu.** Yksityiskohtaiset henkilöstöanalyysit tulisi tehdä vuosittain. Perusanalyysejä voi toteuttaa useammin, jos tarve on (esim. joka lukukausi). Näin taataan korkeakoulun kaikkien toimintojen sujuvuus.

**Prosessi. 1. Indikaattorien määrittely.** Strategisen henkilöstösuunnittelun tulisi olla henkilöstödatan analysoimisen perusta. Strategisiin indikaattoreihin perustuen on tärkeää päättää, mitä tietoja henkilöstöstä kerätään, millä tasoilla ja kuinka usein. Perusanalyysin tulisi kattaa kaikki tärkeät henkilöstöindikaattorit. Erityisanalyysit voivat sen sijaan vaihdella, riippuen korkeakoulujen kulloisestakin tarpeesta. **2. Lomakkeiden ja kyselyiden luonti.** Jotta eri työntekijöiden ja/tai yksiköiden henkilöstötietoja voisi vertailla keskenään, tietojenkeruumenetelmä on syytä standardisoida. Olennaisten indikaattorien selville saamiseksi tulee kehittää oikeanlaiset lomakkeet ja kyselyt. **3. Systemaattinen toteutus.** Valittuja indikaattoreita tulisi seurata järjestelmällisesti, jatkuvasti ja tasaisin väliajoin niin korkeakoulu- kuin organisaation pienempien yksiköiden tasolla. Näin voidaan havaita kehityssuuntia sekä tehdä vertailua eri yksiköiden välillä. **4. Tiedon analysointi ja levittäminen.** Saatuja tietoja tulisi analysoida asetettujen tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti. Henkilöstön statusanalyysin tulokset tulisi muuntaa eri sidosryhmille jaettaviksi raporteiksi. Analysoiduista indikaattoreista on tärkeää antaa palautetta koko henkilöstölle, etenkin erityisanalyyseistä. **5. Suunnittele interventiot.** Tehtyjä analyysejä tulisi käyttää kehittämistarkoituksiin. Kerättyjen tietojen tulisi palvella henkilöstöstrategian kehittämisen perustana (ks. [kappale 1](#)). Lisäksi havaittujen haasteiden tulisi olla organisaation kehittämisen (esim. erilaiset koulutukset tai ryhmäytymiset) lähtökohta.

### **Prosessin eri vaiheiden tiivistelmä.**

<b>1. Indikaattorien määrittely</b>	<b>1.1. Analysoitavien tietojen valitseminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Strategisiin indikaattoreihin perustuminen</li> <li>✓ Säännölliset perusanalyysit, erityisanalyysit tarvittaessa</li> </ul>
<b>2. Lomakkeiden ja kyselyiden luonti</b>	<b>2.1. Tietojenkeruun yhtenäistäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lomakkeet ja/tai kyselyt, jotka kattavat olennaiset indikaattorit</li> </ul>

<b>3. Systemaattinen toteutus</b>	<b>3.1. Tietojen kerääminen ja mittaaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Systemaattisesti ja jatkuvasti</li> <li>✓ Tasaisin väliajoin</li> </ul>
<b>4. Tiedon analysointi ja levittäminen</b>	<b>4.1. Tietojen analysointi</b>	✓ Johdonmukaisuus ratkaisua vaille olevien asioiden kanssa
	<b>4.2. Tulosten levittäminen</b>	✓ Palaute työntekijöille
<b>5. Interventioiden suunnittelu</b>	<b>5.1. Interventioiden laatiminen</b>	✓ Koulutukset tai ryhmäytymistyöpajat
	<b>5.2. Strateginen hyödyntäminen</b>	✓ Korkeakoulun henkilöstön kehittämisstrategian tarkistaminen

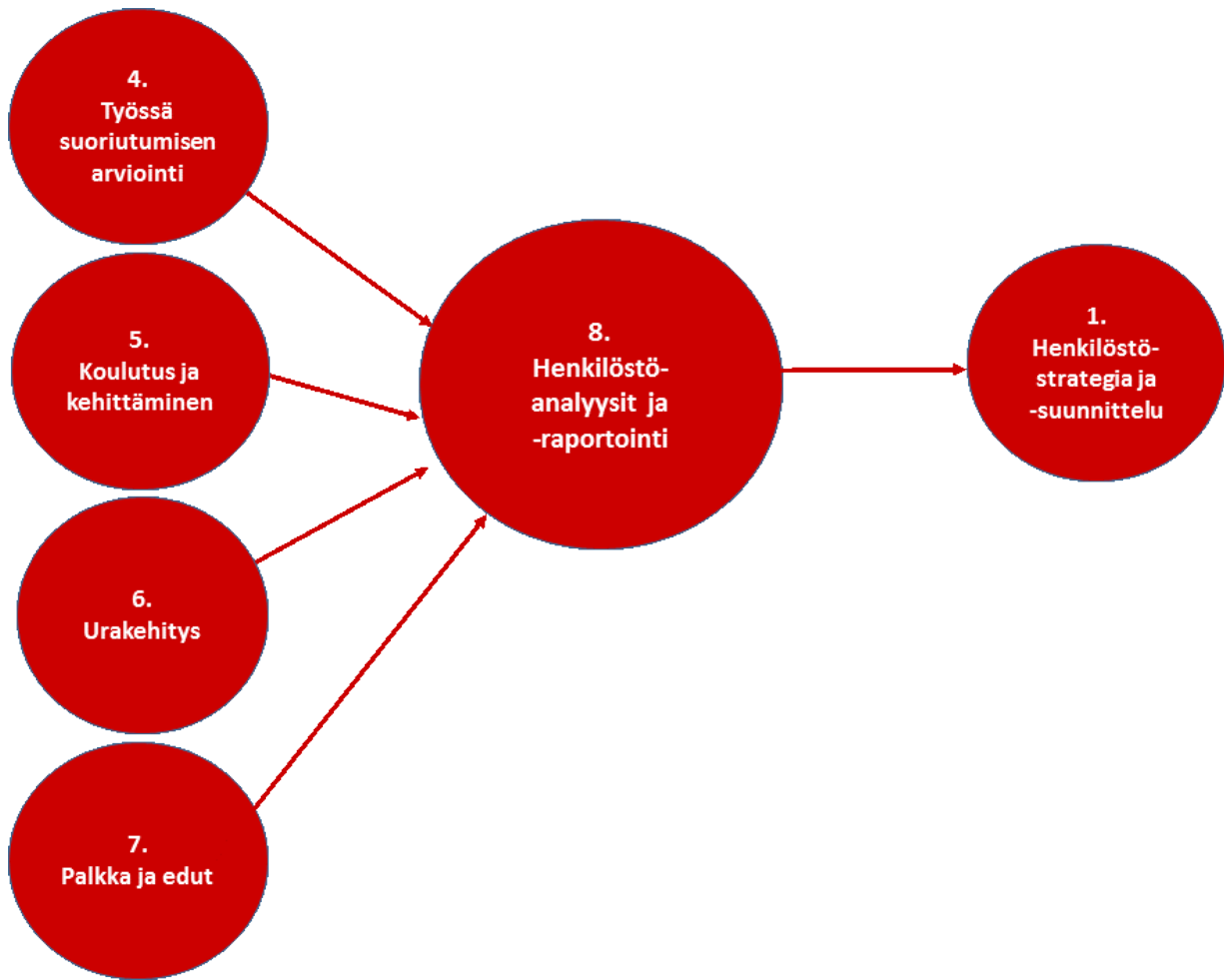
### 3.8.4. Haasteet

**Liika byrokratia.** Henkilöstön statusanalyysiä varten tehtävä järjestelmällinen tiedonkeruu vaatii lisäpanostusta ja aikarajoissa pysymistä kaikilta korkeakoulun työntekijöiltä. Tätä pidetään usein tarpeettomana hallintotaakkana ja aiheuttaa vastustusta, varsinkin tutkijoiden puolelta ja etenkin jos samoja tai samankaltaisia tietoja kysytään heiltä toistuvasti eri muodoissa ja eri tarkoituksiin.

### 3.8.5. Suositukset

**Henkilöstötietojen kerääminen.** On tärkeää päättää etukäteen, mitä tietoja kerätään ja miten. Työntekijöiltä vaadittujen tietojen määrää tulisi tiivistää, mutta sen tulisi kattaa kaikki olennaiset asiat. Hyvin muotoillut, yksittäiset tiedonkeruulomakkeet sekä helpottavat tietojen keruuta että sen analysointia ja henkilöstöjohtamistilanteesta raportoimista. On kuitenkin huomioitava, mitä tietoja on jo kerätty aiemmin eri muodossa tai kontekstissa, jotta voitaisi välttää liiallista hallintokuormitusta keräämällä samoja tietoja useaan kertaan (tämä saattaa myös vähentää henkilökunnan vastarintaa).

### 3.8.6. Linkittyminen korkeakoulujen henkilöstöjohtamisen muihin osa-alueisiin



## 3.9. ERITYISTILANTEET

### 3.9.1. Tausta

**Konteksti.** Jokaisella organisaatiolla on erityispiirteensä, jotka heijastuvat sen henkilöstöön. Tässä mielessä korkeakoulujen eri ominaisuuksia tulisi pitää ainutlaatuisina. Nämä ominaisuudet kuuluvat erityistilanteiden kategoriaan. Yksi esimerkki tästä on työ- ja yksityiselämän tasapaino akateemisen uran eri vaiheissa.

**Määritelmä.** Erityistilanteet vaihtelevat organisaatioittain. Ne riippuvat eri alojen työvoiman piirteistä sekä organisaatiokehityksen historiallisista ja sosiaalisista olosuhteista. Nämä voivat sisältää (mutta eivät rajoittua) sellaisiin tekijöihin kuten työterveys, työturvallisuus ja -hyvinvointi, työntekijöille viestiminen, työ- ja yksityiselämän tasapainon, syrjinnän eri muodot, työpaikkastressin jne.

**Prosessin tarkoitus.** Tämän prosessin tarkoitus on kasvattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja tehdä heidän työstään helpompaa. Henkilöstöhallinnon erityistilanteet viittaavat sellaisiin työn puoliin, jotka ovat tärkeitä työntekijöille ja jotka vaikuttavat heidän suoriutumiseensa ja tehokkuuteensa. Näiden asioiden hoitaminen saattaa vaikuttaa positiivisesti yleiseen työtyytyväisyyteen sekä -tehokkuuteen.

### 3.9.2. Sidosryhmät

Kaikkien korkeakoulun sidosryhmien tulisi olla mukana erityistilanteiden hoitamisessa. Riippuen asian luonteesta, voi olla tarpeen määritellä roolit ja määrätä vastuut. Vastuuhenkilöiden ei tarvitse olla esimiehiä tai johtajia. Yhden asian voi hoitaa esimies tai laitostaso, kun taas toinen asia voi vaatia intervention suunnittelua koko organisaation tasolla.

### 3.9.3. Prosessi

**Edellytykset.** Henkilöstöön liittyviä erityistilanteita tulee harkita erikseen kunkin työntekijäryhmän kohdalla. Tällaisia ryhmiä ovat tutkimus-, hallinto- ja johtohenkilökunta, mutta myös näiden ryhmien alaryhmät (esim. nuoremmat tutkijat tai opintohallintohenkilöstö).

**Kriteerit.** Henkilöstöjohtamisen tilanneanalyysit paljastavat yleensä sellaisia yksittäisiä haasteita, joita voidaan pitää erityistilanteina. Nämä tulee käsitellä niin, että haluttu tulos ja jatkokehittämissuunnitelmat määritellään tarkasti. Suunnitelluissa toimenpiteissä tulisi olla sisällytettyinä ne kaikki työntekijät, joita erityistilanne koskee.



**Aikataulu.** Erityistilanteet tulisi käsitellä tarvittaessa: mikäli henkilöstön tilanneanalyysit viittaavat tiettyihin haasteisiin tai jos työntekijät suoraan ilmaisevat tyytymättömyytensä heidän työnsä tiettyä osa-aluetta kohtaan.

**Prosessi. 1. Erityistilanteiden määrittely.** Ratkaistavat ongelmakohdat tulisi tunnistaa etukäteen, jotta interventiot olisivat tehokkaampia. Henkilöstöjohtamisen tilanneanalyysien (etenkin erityisanalyysien) tulisi toimia perustana sellaisille tilanteille, jotka saattavat osoittautua haasteellisiksi korkeakouluille ja jotka tulee siten ratkaista. Nämä tilanteet tulee tunnistaa ja niiden halutut lopputulemat määrittellä. **2. Interventioiden suunnittelu.** Tilanteen parantamiseksi suunniteltu interventio tulisi muotoilla erikseen kullekin erityistilanteelle ja sen tulisi olla yksityiskohtainen. Interventiot voivat olla esimerkiksi seminaareja tai työpajoja, mutta saattaa myös olla tarpeen ottaa käyttöön tiettyjä henkilöstökäytänteitä, -järjestelmiä tai -prosesseja, jotka ottavat kantaa tiettyyn erityistilanteeseen suorasti tai epäsuorasti. Toisinaan tämä myös vaatii asiaankuuluvien sisäisten säädösten tarkistamista ja päivittämistä. **3. Työntekijöiden mukaan ottaminen.** Erityistilanteissa on tärkeää määrittellä ja valita kohderyhmä tarkasti, eli ottaa kehitystoimintoihin mukaan ne kaikki työntekijät, joita tietty haaste koskee. Interventioita toteutettaessa on tärkeää varmistaa, että kohderyhmään kuuluvat sekä muutoksesta vastaavat muut työntekijät osallistuvat.

### **Prosessin eri vaiheiden tiivistelmä.**

<b>1. Erityistilanteiden määrittely</b>	<b>1.1. Haasteiden tunnistaminen</b>	✓ Halutun lopputuleman tarkka määrittely
<b>2. Interventioiden suunnittelu</b>	<b>2.1. Sopivan intervention löytäminen</b>	✓ Työpajat tai henkilöstökäytänteiden kehittäminen ✓ Yksityiskohtaisen toimintasuunnitelman kehittäminen
<b>3. Työntekijöiden mukaan ottaminen</b>	<b>3.1. Kohderyhmän valinta</b>	✓ Kohderyhmän työntekijät ✓ Muutoksesta vastaavat muut työntekijät



## 3.10. TIETOJÄRJESTELMÄT JA HENKILÖSTÖHALLINTO

### 3.10.1. Tausta

**Konteksti.** Korkeakouluilla tulisi olla kaikkien työntekijöidensä henkilötiedot, olennaisia säädöksiä noudattaen. Henkilöstöpalveluilla tulisi olla jokaisesta työntekijästä kaikki työhön liittyvät asiakirjat ja käyttää niitä tilanteen vaatimalla tavalla. Tieto- ja viestintäteknikan tulisi tukea asiakirjojen arkistointia ja työntekijöiden henkilötietojen hallintaa, mutta näihin liittyvät käytännöt eivät ole vielä kovin yleisiä korkeakouluissa.

**Määritelmä.** Tietojärjestelmät ja henkilöstöhallinto -prosessi viittaa työntekijöiden rekisteröimiseen ja järjestelmästä poistamiseen, työpaikkatodistusten arkistointiin, uralla etenemiseen, erilaisten työntekijätietojen ja -tiedostojen säilyttämiseen sekä työntekijöille annettavien erilaisten dokumenttien ja todistusten myöntämiseen liittyviin toimintoihin. Nämä ovat yleensä yhteydessä erilaisiin työn statuksiin liittyviin asioihin (esim. yksilölliset ja yhteiset sopimukset, säädökset, käytännöt, työkiistat jne.). Tämä osio kattaa henkilötietojen yleisen käsittelyn sekä henkilötietojärjestelmien kehittämisen ja ylläpidon. Tämä tukee sekä henkilöstöhallintoa, mutta myös muiden henkilöstöjohtamisprosessien osa-alueiden kehittämistä.

**Prosessin tarkoitus.** Tämän prosessin tarkoitus on varmistaa, että kaikki henkilötieto- ja työstatusasiakirjat (kuten työsopimukset tai ylennyspäätökset) sekä työntekijöiden henkilötiedot (esim. ammatillisen kehityksen tiedot, työstä suoriutuminen, erilaiset palkkiot tai uralla eteneminen) ovat linjassa työlainsäädännön sekä muun olennaisen lainsäädännön kanssa. Lisäksi asiakirjojen tulee olla helposti saatavilla avainsidosryhmille.

### 3.10.2. Sidosryhmät

Henkilöstöpalveluiden tulisi säännöllisesti olla mukana korkeakoulujen menetelmäkehittämisessä sekä prosessien toteutuksessa. Henkilöstöasiantuntijat ovat yleensä vastuussa kattavan henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän ylläpitämisestä. Järjestelmän tulisi kuitenkin olla sellainen, että kaikkien eri tasojen johtajat voivat käyttää sitä (henkilöstöpalveluiden johtajat, tutkimusjohtajat, laitosjohtajat tai dekaanit). Myös jokaisella työntekijällä tulisi olla pääsy omaan henkilökohtaiseen portfolioonsa.

### 3.10.3. Prosessi

**Edellytykset.** Henkilöstöhallinnon eri osa-alueita säätelee kansallinen työlainsäädäntö ja työntekijöitä koskevien tietojen ja asiakirjojen hallinta on niin ikään säädeltyä. Tietojärjestelmiä



tulisi käyttää työntekijätarpeiden järjestelmälliseen seurantaan, mutta myös henkilöstöjohtamisen kehitysprosessien toteuttamiseen. Lisäksi avainsidosryhmien tulisi päästä säädösten puitteissa helposti käsiksi olennaisiin tietoihin.

**Kriteerit.** Korkeakoulujen henkilöstöjohtamisen tulisi olla linjassa kansallisen lainsäädännön kanssa, mikä tarkoittaa sen käytänteiden päivittämistä verotuksen, eläke- ja terveydenhuoltojärjestelmien, yhteisten sopimusten, tasa-arvosäädösten yms. muutosten tullessa voimaan. Lisäksi henkilöstöjohtamiseen liittyvän IT-tuen tulisi olla mukautettavissa työntekijöiden kehittämisen liittyvien tarpeiden mukaisesti. .

**Aikataulu.** Henkilöstöhallinnon tulisi arkistoida kaikki asiakirjat ja työntekijöiden henkilötiedot. Asiakirjoja tulisi päivittää säännöllisesti (ainakin kerran vuodessa).

**Prosessi. 1. Työlainsäädännön seuraaminen.** Kaikkien henkilötietojen tulee olla linjassa niihin liittyvän lainsäädännön kanssa. Mikäli laissa tapahtuu muutoksia, henkilötietoasiakirjoja tulee päivittää. **2. IT-järjestelmätuen turvaaminen.** Jotta tätä prosessia voisi parantaa ja tehdä siitä tehokkaamman, olennaisten henkilötietojen tulisi olla vietyä erityiseen tietojärjestelmään, kuten henkilöstöhallinto-ohjelmistoon. Järjestelmän tulisi sisältää kaikki tarpeelliset tiedot ja asiakirjat jokaisesta työntekijästä. **3. Tietojen saatavuuden ja käytön mahdollistaminen.** Koko henkilöstöllä tulisi olla pääsy henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiin, joskin eri pääsyvaltuutuksilla: kaikilla johtajilla ja esimiehillä tulisi olla pääsy alaistensa portfolioihin ja mahdollisuus hallita omia henkilötietojaan.

#### **Prosessin eri vaiheiden tiivistelmä.**

<b>1. Työlainsäädännön seuranta</b>	<b>1.1. Linjassa lainsäädännön kanssa</b>	✓ Päivitys tarvittaessa
<b>2. IT-tuen turvaaminen</b>	<b>2.1. Integroitu tietojärjestelmä</b>	✓ Olennaisten tietojen ja asiakirjojen arkistointi ✓ Säännöllinen päivitys
<b>3. Tietojen saatavuuden ja käytön mahdollistaminen</b>	<b>3.1. Tietoihin pääsy</b>	✓ Henkilöstöasiantuntijoille, johtajille ja työntekijöille



### 3.10.4. Haasteet

**Osa-alueiden integrointi.** Vaikka korkeakoulut arkistoivat useita asiakirjoja ja seuraavat erilaisia henkilöstömittareita, ne tulisi yleensä säilyttää erillisissä järjestelmissä tai tietokannoissa. Suurin haaste tässä prosessissa on tarjota sopivat IT-ratkaisut, jotka mahdollistavat muidenkin henkilöstöjohtamisen osa-alueiden tietoihin vertaamisen.

### 3.10.5. Suositukset

**Integroitu tietokanta.** Kaikkien työntekijätietojen, jotka liittyvät eri henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, tulisi olla integroituna yhteen tietokantaan tai niitä tulisi hallita niin, että eri osa-alueiden tietoja voi hyödyntää keskenään. Tietokannan tulisi sisältää kaikkien työntekijätietojen työsuhteen alusta saakka. Tietoja tulisi myös päivittää jatkuvasti.

### 3.10.6. Linkittyminen korkeakoulujen henkilöstöjohtamisen muihin osa-alueisiin

