

**This is an electronic reprint of the original article.
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

Author(s): Pekkola, Elias; Kivistö, Jussi; Siekkinen, Taru; Välimaa, Jussi; Geschwind, Lars

Title: Yliopistot uudistuvat, uudistuuko henkilöstöjohtaminen?

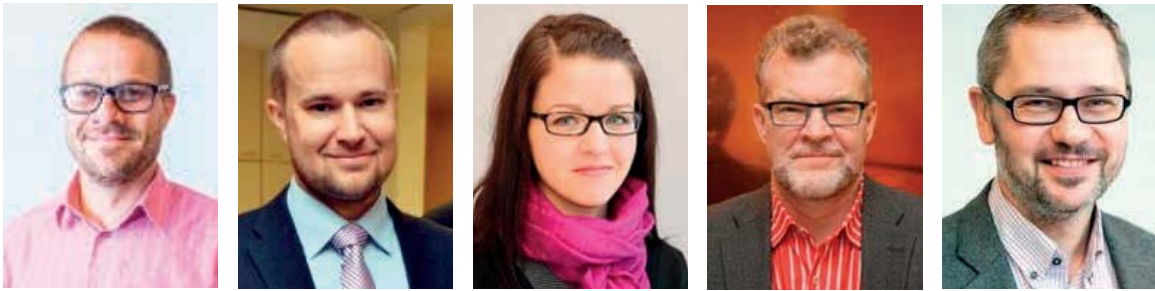
Year: 2016

Version:

Please cite the original version:

Pekkola, E., Kivistö, J., Siekkinen, T., Välimaa, J., & Geschwind, L. (2016). Yliopistot uudistuvat, uudistuuko henkilöstöjohtaminen?. *Työn tuuli*, 25(2), 71-86.
<https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2016/tyon-tuuli-22016.html>

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.



Elias Pekkola
Jussi Kivistö
Taru Siekinen
Jussi Välimaa
Lars Geschwind

Yliopistot uudistuvat, uudistuuko henkilöstöjohtaminen?

Yliopistojen henkilöstöjohtaminen on linkittynyt historiallisista syistä valtionhallinnon henkilöstöjohtamiseen. Tämän lisäksi yliopistolainsäädäntö on luonut vahvan juridisen kehikon henkilöstön pätevyyksille, tehtäväkausille ja tehtäville. Siirtymä byrokraattisesta henkilöstöhallinnosta kohti (strategista) henkilöstövoimavarojen johtamista on vasta tapahtumassa yliopistoissa. Tämä sisältää monia mahdollisuuksia mutta myös uhkia akateemisen työn ja työympäristöjen kehittämiseksi. Tässä artikkelissa luomme katsauksen siihen millä yliopistojen henkilöstöpolitiikka näyttää vuonna 2016 ja kuinka yliopiston henkilöstöä johdetaan. Artikkelin aineistona toimii opetus- ja kulttuuriministeriön tilaaman ”Neliportaisen tutkijauramallin arviointihankkeen” aineisto.

Avainsanat: Yliopistot, akateeminen henkilöstö, henkilöstöjohtaminen, uramalli, rekrytoinnit.

Johdanto

Yliopistojen toiminnan lähtökohtana on vahva lainsäädäntöön sidottu tehtävä, joka on määritelty Yliopistolaissa (588/2009, 2 §) seuraavasti:

Yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviään hoitaessaan yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Yliopistojen tulee järjestää toimintansa siten, että tutkimuksessa, taiteellisessa toiminnassa, koulutuksessa ja opetuksessa varmistetaan korkea kansainvälinen taso eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen.

Tämä määritelmä luo puitteet myös yliopistojen henkilöstöpolitiikalle, sillä yliopistojen tehtävien toteuttaminen on hyvin henkilöstövaltaista. Tässä artikkelissa keskitytään yliopistojen lakisääteisten tehtävien toteuttajien eli opetus- ja tutkimushenkilökunnan henkilöstöjohtamiseen. Huomattavaa kuitenkin on, että noin puolet yliopistojen henkilöstöstä työskentelee hallinto- ja tukipalveluissa.

Yliopistojen ydintoiminta on luonteeltaan henkilöstön ja sen osaamisen kehittämistä. Yliopistojen akateeminen henkilöstö kehittää itseään jatkuvasti ja osallistuu erilaisiin kansallisiin ja kansainvälisiin seminaareihin, koulutuksiin ja konferensseihin eri rooleissa kouluttajina, koulutettavina ja kuulijoina. Ehkä tästä syystä monet henkilöstön kehittämisen mallit ja työmarkkinapoliittiset kannustimet tuntuvat istuvan huonosti yliopistoille. Yliopistojen henkilöstön ydinryhmä, professorit, vastaavat lain velvoittamana oman alansa kehittämisestä:

Professorin tulee harjoittaa ja ohjata tieteellistä tutkimustyötä tai taiteellista työtä, antaa siihen perustuvaa opetusta ja seurata tieteen tai taiteen kehitystä sekä osallistua alallaan yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen ja kansainväliseen yhteistyöhön (Yliopistolaki 588/2009, 33§).

Tämä laissa mainittu tehtävä professoreilla on siis yliopistosta, sen henkilöstöpolitiikasta tai henkilöstön kehittämistoiminnasta riippumatta. Koko akateeminen henkilöstö nauttii akateemisesta vapaudesta, jolla on perustuslaillinen suoja (Suomen perustuslaki 731/1999, 19§). Yliopistolaissa se on määritelty seuraavasti:

Yliopistoissa vallitsee tutkimuksen, taiteen ja opetuksen vapaus. Opettajan on kuitenkin noudatettava koulutuksen ja opetuksen järjestämisestä annettuja säännöksiä ja määräyksiä. (Yliopistolaki 2009/588, 6§.)

Nämä kaksi säädöstä ovat olleet jo pitkään yliopistojen henkilöstöhallinnolle ja sittemmin henkilöstövoimavarojen johtamiselle (HRM) kaksi merkittävää reunaehto virkamieslainsäädännön lisäksi. Vuonna 2010 voimaan astunut yliopistolaki vahvisti yliopistojen taloudellista autonomiaa, uudisti yliopistojen työntekijä-aseman sekä muutti henkilöstön statuksen virkamiehistä työntekijöiksi. Tällä uudistuksella on ollut merkittäviä vaikutuksia yliopistojen strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Myös asetustason muutokset ovat muuttaneet henkilöstöjohtamisen kenttää. Henkilöstön pätevyyksistä ja tehtävistä ei myöskään professoreja lukuun ottamatta enää säädetä asetuksilla. Tästä huolimatta yliopistolaki, yliopistojen käytänteet ja yliopiston henkilöstöön erillislailla ulotettu virkamieslainsäädäntö tekevät yliopistoista edelleen ”erilaisen” työnantajan.

Mitä strateginen henkilöstöjohtaminen sitten voisi tarkoittaa tänä päivänä yliopistoissa? Välimaan ja kumppaneiden laatiman ”Neliporaisen tutkijauramallin arviointihankkeen”

(Välimaa et al. 2016) mukaan henkilöstöjohtamista kohtaavat ainakin seuraavat keskeiset strategisen johtamisen haasteet:

- Tutkimuksen, opetuksen ja yhteiskunnallisen vaikutuksen yhteenkytkentä ja työnjako, mikä edellyttää henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta perustehävien ja HRM-toimintojen linjakkuutta.
- Eri rahoituslähteistä rahoituksensa saavien henkilöiden yhdenvertaisen aseman vahvistaminen.
- Yliopistojen palkitsemiskäytänteiden kehittäminen siten, että ne tukevat yliopistojen kaikkien tehtävien kehittämistä.
- Yliopistojen rekrytoinnin kehittäminen siten, että ne tukevat yliopistoilta kaikkien tehtävien kehittämistä.
- Yliopistojen henkilöstöjohtamisen kehittäminen siten, että se tukee yliopistojen profiloitua.
- Yliopistojen henkilöstöjohtamisen kehittäminen siten, että se tukee yliopistojen kansallista tehtävää.

Pyrimme tässä artikkelissa avaamaan edellä olevia haasteita henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Artikkelin rakenne on seuraava. Esittelemme ensiksi artikkelin aineiston. Sen jälkeen lähestymme yliopistojen henkilöstöjohtamista ensiksi ilmiötasolla luomalla katsauksen toisaalta korkeakoulupolitiikan muutoksiin ja henkilöstöpoliittisiin vaikutuksiin sekä kehitykseen ja yhtäältä henkilöstöjohtamista koskevan keskustelun annista korkeakoulujen henkilöstöjohtamiselle. Seuraavaksi valotamme lyhyesti tilastojen avulla korkeakoulujen henkilöstöjohtamista ilmiönä. Yleiskuvan hahmottamisen jälkeen tarkastelemme edellä mainittujen tavoitteiden toteutumista henkilöstöjohtamiseen liittyvien toimintojen kautta (rekrytoinnit, eteneminen ja tenure-track malli). Lopuksi vedämme yhteen käytyä keskustelua.

Arviointiaineisto

Artikkeli perustuu valtaosiltaan vuonna 2016 julkaistuihin, opetus- ja kulttuuriministeriön tilaamaan ”Neliportaisen tutkijauramallin arviointihankkeen” loppuraporttiin, jonka aineisto koostuu kolmesta osasta. Ensinnäkin arviointia varten kerättiin sekä Vipunen-tietokannasta että Maatalousyrittäjien eläkelaitokselta (apurahatutkijat) mahdollisimman kattava henkilöstötilastoja koskeva aineisto. Näiden lisäksi yliopistoilta kerättiin rekrytointitilastoja. Opetus- ja tutkimushenkilöstön palkkaukseen liittyvät tilastot toimitti arviointiryhmän käyttöön Sivistystyönantajat.

Toiseksi, hankkeessa toteutettiin kyselytutkimus, joka suunnattiin kaikkien 14 yliopistojen dekaaneille ja hallintopäälliköille (yksiköissä henkilöstöpolitiikasta vastaava keskijohto) sekä henkilöstöpolitiikasta vastaavalle johdolle (henkilöstöjohtajat, henkilöstöpäälliköt tai vastaavat). Kyselyn toteutunut otos oli 131 vastaajaa ja vastausprosentti 71. Kolmanneksi, hankkeessa toteutettiin ryhmähaastatteluja neljässä case-yliopistossa neljälle eri kohderyhmälle (ylin johto, keskijohto, YPJ-järjestelmän arviointiryhmä sekä henkilöstöryhmät).

Aineisto antaa kattavan kuvan neliportaisen tutkijauramallin toimeenpanosta suomalaisessa yliopistokentässä. On kuitenkin huomattava, että arvioinnin kohteena olivat yliopistojen uramalliin liittyvät toimintatavat, joten tämä on saattanut vaikuttaa etenkin haastattelu- ja kyselyaineistojen vastauksiin. Kaikkien aineistojen kohdalla kävi ilmi, että henkilöstöjohtamisen käytänteissä on paljon eroja yliopistojen välillä. Tämän lisäksi variaatiot ovat ainakin yhtä suuria yliopistojen sisällä, joten tehtäviin yleistyksiin tulee tältä osin suhtautua varauksella.

Korkeakoulupolitiikan kehys

Suomalaista korkeakoulupolitiikkaa on 2000-luvulla hallinnut pyrkimys lisätä yliopistojen autonomiaa. Tästä trendistä on hyvä esimerkki uudistettu yliopistolaki, joka irrotti yliopistot valtionhallinnosta, kasvatti rehtorien ja dekaanien valtaa sekä heikensi kollegiaalisia rakenteita. Samaan aikaan valtiovalta ei kuitenkaan ole luopunut yliopistoja koskevasta määräysvallasta. Yliopistoja koskeva poliittisen ohjauksen tavoite näkyy selvästi sekä yliopistojen rahoitusmallissa että yliopistojen ja opetus- ja kulttuuriministeriön käymissä tulosneuvotteluissa. Näillä ohjausvälineillä pyritään – ja myös onnistutaan – vaikuttamaan yliopistojen toimintaan, mikä veronmaksajien näkökulmasta on varmastikin hyvä asia. Näiden vastakkaisten trendien seurauksena yliopistoilla on entistä enemmän proseduraalista autonomiaa, eli mahdollisuuksia päättää itse siitä, miten valtiovallan, yhteiskunnan, talouselämän ja akateemisen yhteisön erilaisiin vaatimuksiin vastataan. Sen sijaan yliopistoilla on vain vähän autonomiaa päättää siitä, mitä tavoitteita ne itselleen asettavat, sillä tavoitteet asettaa viimekädessä maan hallitus, ovatpa tavoitteet sitten kulujen säästämistä, lukukausimaksujen perimistä ulkomaalaisilta opiskelijoilta tai profiloitumista. Yliopistojen johtaminen sekä henkilöstöhallinto ovat kuitenkin sellaisia osaluoteita, joissa yliopistojen autonomia on lisääntynyt. Yliopistot voivat päättää entistä enemmän rekrytoinneista, palkitsemisesta ja johtamisjärjestelmistä. Yliopistot voivat siten vaikuttaa hyvin paljon siihen, millaisia urapolkuja tai -järjestelmiä ne rakentavat.

Henkilöstöjohtaminen korkeakoulukontekstissa

Viimeaikaisissa selvityksissä sekä Suomessa

että Ruotsissa on todettu etteivät yliopistojen uramallit vastaa yliopistojen osaamistarpeiden kehittämistä. Voidaan myös todeta, että yliopistojen henkilöstöjohtamisessa on merkittäviä puutteita ja epäjohtamismukaisuuksia. Yliopistojen henkilöstöpoliittiset käytänteet ovat osittain vääristyneet ja tukevat pääsääntöisesti tutkimustoimintaa, usein opetuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen kustannuksella (Geschwind & Broström, 2015; Pekola, 2010; Välimaa ym., 2016). Tätä selittää osaltaan yliopistojen henkilöstöjohtamisen vahva kytkeytyminen valtionhallinnon korkeakoulupoliittiseen ohjaukseen ja viimeaikaiseen juridisen aseman muutokseen, joka henkilöstöjohtamisen ja -politiikan osalta on edelleen käynnissä (Siekinen, Kuoppala & Pekkola 2015; Siekinen, Pekkola & Kivistö, painossa; Lehtinen, Kuoppala & Pekkola, 2015). Tällä kehityskululla on yhtäläisyyksiä useiden Euroopan maiden 1990-luvun tilanteeseen, jossa urarakenteet ja henkilöstöjohtamisen käytänteet eivät vastanneet yliopistojen uusia ja monimuotoistuvia tehtäviä, kuten yritys- ja yhteisöyhteistyötä, tiedon siirtymistä sektorilta toiselle sekä tilaustutkimuksen ja -koulutuksen tuottamista (vrt. Kogan, Moses & El-Khawas, 1994). Tämän lisäksi henkilöstö on jakautunut kahteen eriarvoiseen ryhmään, sillä vakituisissa työsuhteissa olevien henkilöiden tulevaisuuden työnäkymät ja työolosuhteet poikkeavat selvästi pätkätyöläisistä, eli määräaikaisista työsuhteista (Pekkola, 2014).

Kansainvälisestäkin arvioituna HRM-aihepiiriä korkeakoulujen kontekstissa on tutkittu melko vähän, joskin joitain esimerkkejä aiemmasta tutkimuksesta on toki löydettävissä (Siekinen, Pekkola & Kivistö, painossa; Whitchurch & Gordon, 2007; van den Brink, Fruytier & Thunnissen, 2013; Waring, 2013). Suurin osa aihepiiriin liittyvästä tutkimuksesta kuitenkin liittyy HRM-kehityksen osaksi laajempaa keskustelua manageriaalisesta yliopistosta ja akateemisen työn ja sen kontrollin muutoksesta (vrt. Waring, 2013). Tarkastelu

on siis usein ”kovan” HRM:n kannalta kriittistä yhteiskuntatieteellistä analyysiä. Varsinaisten henkilöstöjohtamisen toimintojen ja niiden tulosvaikutusten tutkimusta, puhumattakaan ”pehmeämpään” HRM:ään liittyvästä tutkimuksesta, ei ole harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta juuri tehty (esim. van den Brink, Fruytier & Thunnissen, 2013).

Yliopistojen henkilöstöjohtamista koskevassa keskustelussa ollaan käytännön tasolla pidemmällä etenkin angloamerikkalaisissa maissa. Samoin myös kansainvälisissä, korkeakoulutuksen kehittämiseen kytkeytyvissä verkostoissa aihepiiriä tunnetaan suomalaista kontekstia paremmin. Joitain käytännön oppaita sekä arvioiteja on jo olemassa (Hénard & Roseveare, 2012; Dubosc & Kelo, 2011, Oakleigh Consulting, 2009; Miller ym., 2011). Myös yksittäisiä selvityksiä on toteutettu HRM-kehikossa (AON Hewitt, 2012; Convertino, 2008). Koska henkilöstöjohtamisen käytänteet ja diskurssit ovat vasta kehitymässä Suomessa, lähestymme tässä artikkelissa henkilöstöjohtamista toimintojen kautta (Holmes & McElwee, 1995), yksinkertaisesti työsuhdesyklin näkökulmasta (Buchanan & Huczynsk, 2010, Bratton & Gold, 2007) erityisestikorkeakoulukontekstissa (Kekäle, 2015). Olemme valinneet tarkastelun kohteeksi neljä toisiinsa kietoutunutta osa-alueita: rekrytointi, uralla eteneminen, palkkaus ja tenure-käytänteet. Ennen toimintokohtaista tarkastelua luomme kuitenkin yleiskuvan yliopistojen akateemiseen henkilöstöön.

Katsaus neliportaiseen uramalliin, yliopistojen henkilöstöön ja rekrytointeihin

Opetusministeriö suositteli vuonna 2008, että yliopistot ottaisivat käyttöönsä neliportaisen tutkijanuramallin, jonka tavoitteena oli muun

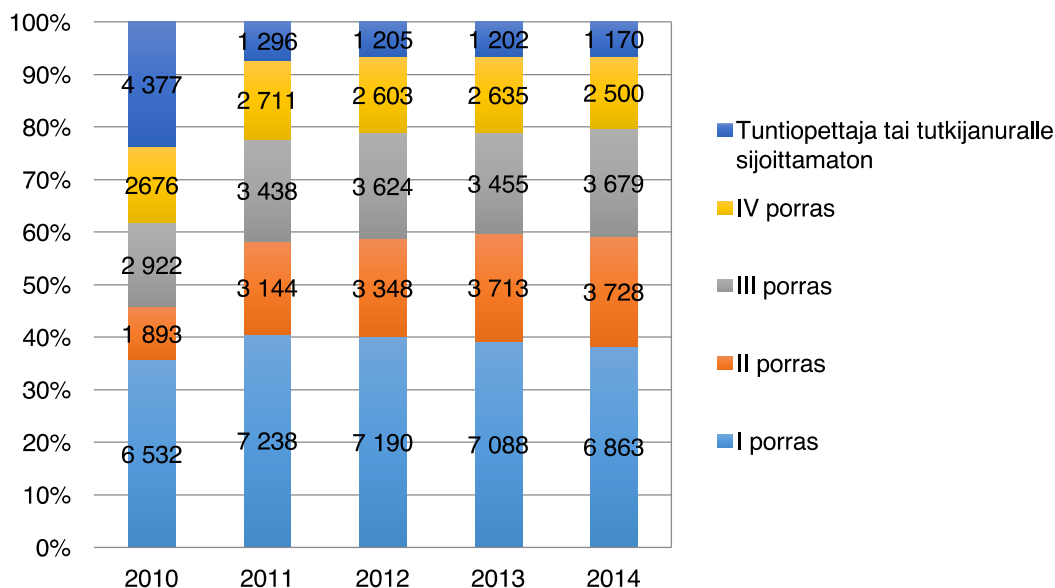
muassa urarakenteiden selkeyttäminen sekä liikkuvuuden lisääminen. Tämän ns. neliportaisen uramallin ensimmäiselle portaalle sijoituvat tohtorikoulutettavat, toiselle tutkijatorit, kolmannelle yliopistotutkijat ja lehtorit ja neljännelle professorit (katso tarkemmin OPM 2008). Keskeisin henkilöstöpoliittiseen ohjaukseen liittyvä muutos aiheutui uramallin toimeenpanoon liittyvästä nimikkeiden yhdenmukaistamisesta ja tilastointikäytänteistä. Nykyisin lähes kaikki yliopistot ovat omaksuneet neliportaisen uramallin mukaiset nimikkeistöt ja nimikkeiden määrä on laskenut useista sadoista noin kymmeneen. Yliopistojen on täytynyt alkaa tilastoida henkilöstöään uraportaittain, mikä puolestaan on johtanut henkilöstörakenteen kokonaisvaltaisempaan tarkasteluun. Toisaalta uraportaittain tarkastelu on osittain peittänyt alleen aikaisempaa jaottelua budjettivaroin ja ulkopuolisin varoin palkatun henkilöstön välisestä suhteesta. Neliportaisesta uramallista piti siis tulla uran eri tasojen kuvaus, mutta Välimaan ja kumppaneiden (2016) suorittaman arvioinnin perusteella siitä näyttää muotoutuneen urala edistymisen malli. Näin ajattelevat etenkin akateemista uraa tekevät nuoremmat tutkijat. Tätä voidaan pitää jossakin määrin ristiriitaisena, sillä usein HRM-tehtävissä toimivat henkilöt pitävät neliportaista mallia vain uratasojen kuvauksena.

Kuvassa yksi on esitetty yliopistojen henkilöstörakenne uraportaittain vuosina 2011–2014. Yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilöstön henkilötyövuosien kokonaismäärä on pysynyt vakaana etenkin uuden yliopistolain voimassaoloaikana. Suhteelliset erot tutkijanuramallin eri portaiden henkilötyövuosien määrissä vuosien 2010 ja 2011 välillä liittynevät uramallin siirtymävaiheeseen. Vuoden 2010 tasoon verrattuna vähennystä kokonaishenkilömäärässä oli tapahtunut 460 henkilötyövuotta vuoteen 2014 mennessä. Uraportaiden välillä vuosittaiset muutokset ovat vuosina 2011–2014 niin ikään olleet suhteellisen pieniä.

Kehityssuuntana näyttää olevan ensimmäisen uraportaan henkilötyövuosien määrän vähentyminen suhteessa muihin uraportaisiin, ja etenkin suhteessa toiseen uraportaiseen. Tätä selittänee korkeakoulujen tilastointitapojen vakiintuminen, lehtorikunnan eläköityminen ja pätevytyminen, uusien post doc -paikkojen avautuminen ja ulkoisen rahoituksen tutkija-tohtorivaihetta painottavat muutokset. Tästä huolimatta vuonna 2014 ensimmäisen uraportaan henkilötyövuodet kattoivat selvästi suurimman osan, eli noin 38 % opetus- ja tutkimushenkilökunnan henkilötyövuosien kokonaismäärästä. Neljännen uraportaan henkilötyövuosien suhteellisessa osuudessa voidaan havaita lievää laskua. Uusista kolmannelle uraportalle sijoitetuista apulaisprofessorin tehtävistä ja/tai säästösyistä professorien tehtävien korvaamisesta apulaisprofessorin tai yliopistonlehtorien tehtävillä ei kansallisten tilastojen valossa kuitenkaan voida vielä tehdä

johtopäätöksiä, sillä tarkasteluajanjakso on liian lyhyt, tilastoinnin käytänteet vakiintumattomat ja yliopistojen rakenteellinen kehittäminen vielä kesken (Välimaa ym., 2016).

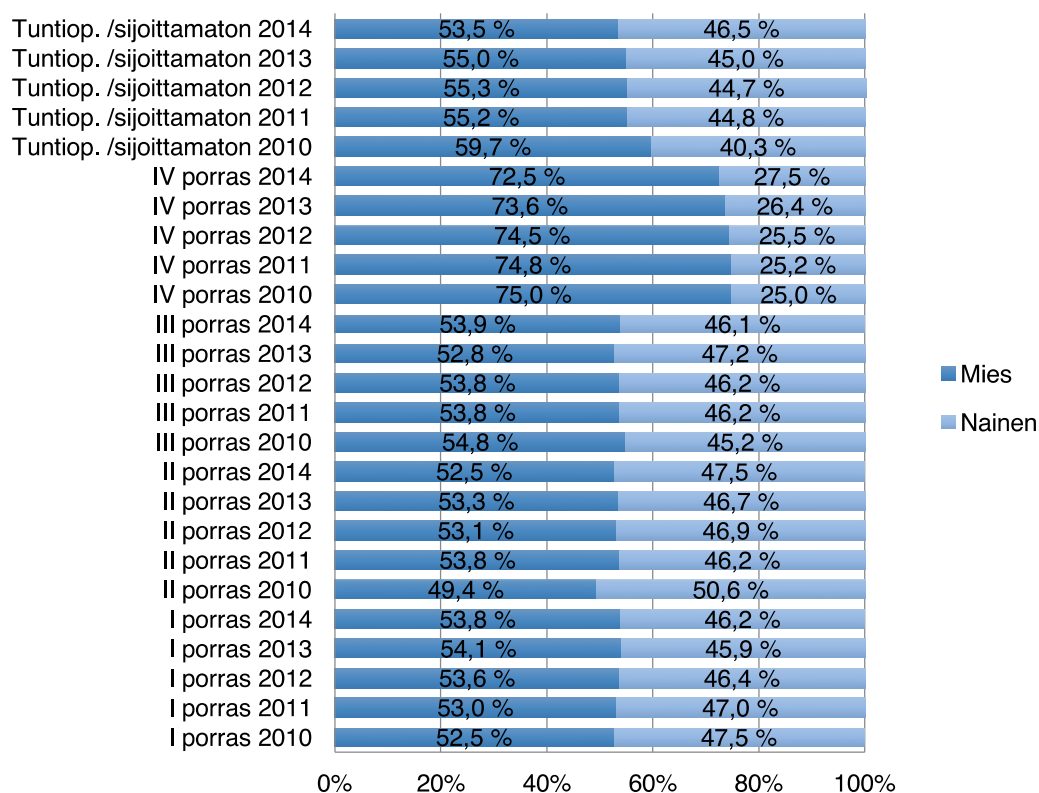
Kansallisen tilastoinnin perusteella voidaan todeta, että neliportaisen uramallin mukaisista ajatustapaa tulkiten akateemisen henkilöstön enemmistö koostuu määräaikaisista tutkijakoulutettavista (n. 40 % henkilöstöstä) ja ammattitutkijoiksi pätevytyjistä (n. 20 % henkilöstöstä). Samaan aikaan vakinaisissa opetustehtävissä on ainoastaan viidennes henkilöstöstä ja heistäkin osa tutkimuspainotteisissa tehtävissä (III porras). Johtavissa akateemisissa tehtävissä on noin 15 % henkilöstöstä. Suomalainen yliopistolaitos on kuitenkin varsin opetuspainotteinen ja opiskelijamäärät ovat suuria. Henkilöstörakenteen painotuksia olisikin syytä avoimesti pohtia myös kansallisesti (Välimaa ym., 2016).



Kuva 1. Yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunnan henkilötyövuodet uraportaittain 2010–2014. Lähde: Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen; Välimaa et al. (2016).

Tarkasteltaessa henkilötyövuosia sukupuolittain voidaan havaita, että miesten osuus opetus- ja tutkimushenkilöstön tekemistä henkilötyövuosista ylittää puolet kaikilla uraportailla. Naisten osuus on kuitenkin ollut lievässä kasvussa, vuonna 2014 naisten osuus (43,9 %) tehdyistä henkilötyövuosista oli 1,4 prosenttiyksikköä suurempi vuoteen 2010 verrattuna. Kun miesten ja naisten henkilötyövuosia tarkastellaan tarkemmin uraportaittain, voidaan huomata, että keskeisimmät erot sukupuolten välillä löytyvät neljänneltä uraportaalta (Kuva 2). Tämä tarkoittaa sitä, että vain alle kolmannes professoreiden henkilötyövuosista on naisten tekemiä, vaikka alemmilla uraportailla naisten vastaava osuus on lähes puolet.

Naisten tekemien henkilötyövuosien määrän suhteellinen kasvu (2,5 prosenttiyksikköä) on kuitenkin ollut vuosien 2010–2014 välillä neljännellä uraportaalla hieman suurempaa kuin muilla uraportailla keskimäärin (pl. tuntiopettajat ja sijoittamattomat), joten sukupuolten väliset erot näyttäisivät olevan kaventumassa, joskin hyvin hitaasti. Suurimmillaan naisten tekemien henkilötyövuosien osuus on ollut toisella uraportaalla, jossa niiden määrä kattoi 47,5 % kaikista henkilötyövuosista vuonna 2014. Uraportaiden välisiin siirtymiin, etenkin kolmannelta portaalta neljännelle, tulisi jatkossa kiinnittää tarkempaa huomiota. (Välimaa et al. 2016.)



Kuva 2. Henkilötyövuosien uraportaiset osuudet sukupuolittain vuosina 2010–2014. Lähde: Opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen, Välimaa ym. (2016).

Keskeiset henkilöstöjohtamisen toiminnot

Tarkastelemme seuraavassa yliopistojen henkilöstöjohtamista rekrytointien, uralla etene-
misen, tenure-käytänteiden ja palkkauksen
kautta. Rekrytoinnit, uralla eteneminen ja te-
nure-track urapolku sekä eri uravaiheisiin liit-
tyvä palkkaus muodostavat asiallisesti toisiinsa
tiukasti nivoutuneen systeemin. Yliopistoissa
ulkoiset ja -sisäiset rekrytoinnit sekä uralla ete-
neminen ovat voimakkaasti yhteen kietoutu-
neita. Suurin osa vertikaalisista urasiirtymistä
tapahtuu edelleen tehtävien avoimeksi julista-
misten kautta. Tästä huolimatta rekrytoinnit
saattavat muistuttaa sisäisiä rekrytointeja, sillä
usein hakijajoukko ja pätevät hakijat löytyvät
talon sisäältä. Akateemiset työmarkkinat ovat
Suomessa edelleen melko suljetut ja kansalliset
sekä liikkuvuus korkeakoulujen välillä on yle-
isesti tunnistettu ongelma. Strategisen henki-
löstöjohtamisen näkökulmasta näyttää kuiten-
kin siltä, että edellä mainitut osa-alueet ovat
melko erillisiä ja kokonaisvaltaista näkemystä
niiden yhdistämisestä ei ole.

Rekrytoinnit

Tutkijauramallin arvioinnin yhteydessä selvisi,
että yliopistot eivät kerää keskitetysti yliopisto-
tasoisia tilastoja rekrytointiprosesseista (avo-
imeksi julistetut tehtävät, hakijat ja valitut).
Suurin osa yliopistoista ei pystynyt toimittama-
an pyydettyjä tilastoja kuin osittain ja vain
joiltakin vuosilta. Kaikkein ongelmallisim-
maksi osoittautui hakijoihin liittyvä tilastoin-
ti, jonka osalta yksikään yliopisto ei pystynyt
toimittamaan tietoja täydellisenä. Parhaimmil-
laankin hakijatietoja saatiin puutteellisena vii-
destä yliopistosta. Tämä kertoo osaltaan yli-
opistojen seuranta- ja raportointikäytännöistä
ja niiden ongelmista. Yliopistojen ilmoittamat
keskeisimmät syyt tilastojen puutteellisuuteen
liittyvät tilastoinnin mahdollistavien sähköis-

ten järjestelmien puuttumiseen tai niiden vas-
ta vuosien 2014–2015 aikana tapahtuneeseen
käyttöönottoon. Joiltakin osin myös niissä yli-
opistoissa, joissa sähköiset järjestelmät ovat jo
olleet käytössä, arvioinnissa kysytyt tiedot ei-
vät sisältyneet järjestelmästä saataviin tietoi-
hin. Tähän liittyen opetus- ja kulttuuriminis-
teriö on päättänyt lisätä vuodesta 2017 alkaen
vaiheittain rekrytointikyselyn osaksi vuositai-
saisia tiedonkeruitaan (alkaen vuonna 2016
tehdystä rekrytoinneista). Tähän saakka yli-
opistojen kokonaisvaltaisella henkilöstösuun-
nittelulla ei ole ollut siis riittäviä tiedollisia pe-
rusteita.

Kerättyjen tietojen perusteella yliopistojen
vuosina 2010–2014 avoimeksi ilmoittamista
tehtävistä pysyviä tehtäviä (toistaiseksi voi-
massa olevia) oli noin 29 % ja määräaika-
tehtäviä noin 71 %. Yliopistokohtaiset erot
ovat melko suuria sekä tehtävämäärien että
suhteellisten osuuksien osalta. Kaikista teh-
tävistä kansainvälisesti avoimeksi ilmoitettiin
keskimäärin vain 26,7 % tehtävistä. Tässäkin
oli tosin yliopistojen välillä suuria eroja (1,5%–
70 %). Uraportaittain tarkasteltuna vakituksia
tehtäviä kaikista avoimeksi julistetuista tehtä-
vistä oli yli puolet sekä kolmannella että nel-
jännellä uraportaalla, kun taas toisella ura-
portaalla vakituisten tehtävien osuus oli noin
20 %. Ensimmäisen uraportaan määräaika-
isten tehtävien määrä oli 98 %. Tämä tietenkin
johtuu siitä, että ensimmäisen uraportaan teh-
täviä pidetään pääosin määräaika-
isina niiden koulutuksellisen luonteen vuoksi (tohtorikou-
lutettavat). Ensimmäisellä portaalla työskente-
lee kuitenkin huomattava määrä opetus- ja tut-
kimushenkilöstöä, jonka ensisijainen tehtävä ei
ole jatko-opiskelu (Välimaa ym., 2016).

Yliopistoissa rekrytointien merkitys on ko-
rostunut henkilöstöjohtamisessa monestakin
syystä. Ensinnäkin henkilöstöjohtamisen kei-
not ovat rajallisia rekrytointien jälkeen, sillä
akateemisen työntekijät ovat varsin autonomi-
sia, ja he ovat myös toiminnassaan tyypillises-

ti sitoutuneet enemmän tieteenalansa päämääriin kuin organisaation päämääriin (Clark, 1983). Myös lainsäädännöllisellä kehyksellä on tässä suhteessa merkitystä. Erään neliportaisen uramallin arvioinnin yhteydessä haastateltu yliopiston ylimpään johtoon kuuluva haastateltava totesi seuraavaa:

”Mut se että jos me halutaan suunnata henkilöstövoimavaroja strategisesti niin kyllä se oikeestaan, nyt ku samaan aikaan perustuslaillinen tutkimuksen ja opetuksen vapaus on olemassa me ei voida oikeestaan mennä sanomaan kenellekään tutkijalle et sinun pitää nyt tutkia tätä tai tuota. Me voidaan maanitella häntä ja keskustella hänen kanssaan. Mut jos halutaan suunnitella henkilöstövoimavaroja strategisesti niin se kyllä täytyy tapahtua paljolti myös niitten professuurien avaamisen kautta ja tän tyyppisten toimenpiteitten kautta. Siihen me voidaan nyt yliopistolla täysin vaikuttaa. Mut sitte ku se professori istuu siinä tehtävässä ja rupee tekeen tutkimusta niin hänellä on perustuslaillinen oikeus tutkimuksen vapauteen ja sitä on, ehkä hankalampi ohjata” (Välimaa ym., 2016, 47).

Toiseksi yliopistot toimivat uudesta lainsäädännöllisestä asemastaan huolimatta suurelta osin ”virastoyliopiston” logiikalla. Pääsääntöinen rekrytointitapa on tehtävien avoimeksi julistaminen. Henkilöstövoimavarojen käytön keskeisin suunnittelun väline on kansallisiin opetusvastuisiin perustuvien pysyvien toimien tai vakanssien perustaminen. Virastoyliopiston logiikka (Kategoria A, rahoitus pääsääntöisesti yliopiston perusvoimavaroista) koskee kahda erilaista rekrytointiryhmää. ”Kategorian A” professorit rekrytoidaan yliopistoihin kansainvälisen ammatillisen yhteisön lausuntojen perusteella ja muu ”A-kategorian” akateeminen henkilöstö lähinnä organisaation omista lähtökohdista vaihtelevin käytännöin. Organisatorinen rekrytointiryhmä sisältää kaksi verrattain erilaista nimikeryhmää. Toisaalta laitoksil-

le ja yksiköihin rekrytoidaan henkilöitä päteväytmään, toisaalta hoitamaan vakiintuneita opetus- ja tutkimustehtäviä sekä niihin kuuluvaa hallintoa. Päätoimiset päteväytmistehävät ovat vasta viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana vakiintuneet osaksi organisatorista rekrytointia. Aiemmin yliopistoissa oli runsaasti opetus- ja assistenttitehtäviä, joissa tehtävien hoitaja päteväytyi.

Täysin erilaisen rekrytointiryhmän muodostavat ns. kategoria B:n projektitehtävät (rahoitus pääsääntöisesti ulkopuolisilta rahoittajilta). Arviointiaineiston ja aikaisempien tutkimuksien valossa (Kuoppala & Pekkola, 2015; Pekkola, 2014; Kohtamäki, 2013) voidaan todeta, että vaikka projektitutkijat ovat näennäisesti osa samaa henkilöstöä uuden lainsäädännön ja henkilöstötilastoinnin kategorioissa, käytännössä he muodostavat ns. määrällisen jouston ryhmän (ks. Atkinson, 1986). Rekrytointien analysointi tukee tätä havaintoa. Määrällisen jouston mahdollistavan työvoiman rekrytointi tapahtuu keskushallinnon ulottumattomissa epävirallisissa rakenteissa (laitoksilla ja ryhmissä, usein henkilösuhteisiin perustuen) (Siekkinen, Pekkola & Kivistö, tulossa). Projektitutkijat ovat heterogeeninen ryhmä, jonka keskuudessa tohtorien määrä on kasvanut, keski-ikä noussut ja jossa naisia on muuta henkilöstöä enemmän (Pekkola ym., 2015). Projektitutkijat eivät ole siis aloittelevia tutkijoita, vaan heidän joukossaan on ”projektiuralaisia”, joiden työsuhteet koostuvat kymmenistä patkista kymmenien vuosien ajalta, usein samassa yksikössä (vrt. Pekkola ym., 2015).

Palkkaus

Vaikka yliopistojen autonomia on lisääntynyt huomattavasti, ovat palkkaukäytänteet edelleen pitkälti kansallisia ja noudattavat valtionhallinnon palkkauudistuksen yhteydessä käyttöön otettua yliopistojen palkkaus järjestelmää (YPJ). Ainostaan Aalto-yliopisto

Kategoria	Työnkuvat ja nimikkeet		Rekrytointiryhmät	Rekrytointikäytännöt
A	Professoritehtävät – Professorit ja tenure track -nimikkeet		Professionaalinen rekrytointi	– Avoin haku (tai kutsuminen tehtävään) – Kansainvälinen rekrytointi – Pysyvä tai tenure track -paikka – Työtehtävän määrittely: valmisteluryhmä, dekaani, laitosjohtaja – Rekrytointipäätös: valmisteluryhmä, ulkoiset asiantuntijat, ylin johto
	Pätevöitymistehtävät – Tohtori-koulutettavat – Post doc -tutkijat	Laitostehtävät – Yliopiston lehtorit – Yliopistotutkijat	Organisatorinen rekrytointi	– Avoin haku – Usein kansainvälinen haku – Pysyvä työsuhde tai "pätevöitymis-kausi" – Työtehtävän määrittely: laitosjohtaja, professorit, valmisteluryhmä – Rekrytointipäätös: dekaani, hallintopäällikkö
B	Projektitehtävät – Projektitutkijat		Epävirallinen rekrytointi	– Ei välttämättä avointa hakua – Rekrytoitava löydetään tyypillisesti paikallisista epävirallisista verkostoista – Lyhyet määräaika-suudet – Työnkuvan määrittely: professorit, ryhmän johtajat – Rekrytointipäätös: laitosjohtaja, dekaani

Lähde: Siekinen, Pekkola & Kivistö (painossa).

Taulukko 1. Rekrytoinnit yliopistoissa.

ei kuulu nykyisen kollektiivisen työehtosopimuksen piiriin. Joissain yliopistoissa on otettu käyttöön myös erillisiä palkitsemisjärjestelmiä YPJ-lisäksi, jotka nekin itse asiassa ovat valtiovarainministeriövetoisen palkkauudistuksen hengen mukaisia. Opetus- ja tutkimushenkilökunnan tehtävien vaativuutta arvioi työehtosopimuksen mukainen arviointiryhmä, johon yliopisto nimeää työnantajan edustajat ja henkilöstöä edustavat työntekijäryhmät nimeävät omat edustajansa, joita tulee olla vähintään yhtä monta kuin työnantajan nimeämiä edustajia.

Yliopistojen henkilöstöjohdolle osoitetussa kyselyssä käsitykset yliopiston palkkausjärjestelmän toimivuudesta jakaantuivat molempien ääripäiden välille melko tasaisesti. Vastaajista noin 2/5 piti palkkausjärjestelmää kannustava-

na. Oikeudenmukaisena järjestelmää piti noin puolet. Yliopiston palkkausjärjestelmän katsottiin tukevan paremmin tutkimusorientoitunutta kuin opetusorientoitunutta henkilöstöä. Johdon näkökulmasta palkkausjärjestelmä kohtelee ulkopuolisella rahoituksella työskenteleviä henkilöitä samaan tapaan kuin budjetivaroin työskenteleviä (Välimaa ym., 2016.)

Yliopistojen palkkausjärjestelmän piiriin kuuluvissa mediaanipalkoissa on merkittäviä eroja kun asiaa tarkastellaan uraportaittain ja sukupuolittain. Samoin mediaanipalkkojen kehityksessä on eroja yliopistojen välillä vuonna 2014.

- Ensimmäisen uraportaan mediaanipalkka vaihteli 2246 eurosta 3757 euroon. Tyypil-

lisiin ensimmäisen uraportaan mediaanipalkka vaihteli yliopistoittain noin 2300–2700 euron välissä.

- Toisen uraportaan mediaanipalkka vaihteli 3217 eurosta 4313 euroon. Tavanomaisin mediaanipalkka vaihteli noin 3200 ja 3600 euron välillä.
- Kolmannen uraportaan mediaanipalkka vaihteli 3855 eurosta 4572 euroon. Tyypillisin mediaanipalkka vaihteli noin 4200–4600 euron välillä.
- Neljännen uraportaan mediaanipalkka vaihteli 6059 eurosta 7609 euron välillä. Tavanomaisin mediaanipalkka vaihteli 6300 ja 6700 euron välillä.

Miesten ja naisten mediaanipalkkojen suuruus näyttää eroavan selvästi kaikilla uraportilla miesten eduksi. Tilanne on kuitenkin vuosien 2010–2014 aikana liikkunut tasa-arvoisempaan suuntaan etenkin ensimmäisellä, toisella ja kolmannella uraportaalla. Vuonna 2014 tasa-arvoisin tilanne on ensimmäisellä uraportaalla, jossa toista sukupuolta korkeampi mediaanipalkka oli sekä miehillä että naisilla viidessä yliopistossa ja sama neljässä yliopistossa. Vastaavasti epätasa-arvoisin tilanne on jälleen neljännellä uraportaalla, jossa miehillä on naisia korkeampi mediaanipalkka 11 yliopistossa ja naisilla miehiä korkeampi palkka vain kolmessa yliopistossa (Taulukko 2) (Välmaa ym., 2016).

I-porras			
	miehillä korkeampi	sama	naisilla korkeampi
2010	8 yliopistoa	3 yliopistoa	3 yliopistoa
2014	5 yliopistoa	4 yliopistoa	5 yliopistoa
II-porras			
	miehillä korkeampi	sama	naisilla korkeampi
2010	13 yliopistoa	1 yliopisto	-
2014	8 yliopistoa	3 yliopistoa	3 yliopistoa
III-porras			
	miehillä korkeampi	sama	naisilla korkeampi
2010	11 yliopistoa	2 yliopistoa	1 yliopistoa
2014	10 yliopistoa	-	4 yliopistoa
IV-porras			
	miehillä korkeampi	sama	naisilla korkeampi
2010	9 yliopistoa	4 yliopistoa	1 yliopisto
2014	11 yliopistoa	-	3 yliopistoa

Taulukko 2. Kuinka monessa yliopistossa sukupuolen mediaanipalkka on korkeampi kuin toisella sukupuolella? Lähde: Sivistystyönantajat, EK:n palkkatiedustelut lokakuu 2013 ja syyskuu 2014; omat laskelmat; Välmaa ym. 2016).

Kaiken kaikkiaan yliopistoissa on havaittavissa pyrkimystä palkitsemisen ja tutkijanuramallin keskinäiseen integrointiin. Tämä ei kuitenkaan ole yksiselitteisen loogista ja ennustettavaa johtuen muun muassa siitä, etteivät resurssit salli aina tutkijanuralla pätevyitymisen huomioimista. Lisäksi pätevyityminen ei ole ainoa palkkaan vaikuttava tekijä, sillä palkkaukseen vaikuttaa myös minkä tasoihin tehtäviin henkilöitä on rekrytoitu. Integroimisesta on vaikeuttanut myös ylipäänsä strategisten henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvien kriteerien puuttuminen. Yliopistoissa on vain harvoin olemassa sellaiset HRM-linjaukset, joiden pohjalta johdetaan yhtenäisesti ja samoista lähtökohdista uralla etenemistä, rekrytointia ja palkkausta. Käytännössä HRM on joukko henkilöstöön liittyviä toimintoja, mitkä käytännön syistä integroidaan tapauskohtaisesti ja mahdollisuuksien mukaan toisiinsa (Välimaa ym., 2016).

Tutkijanuralla eteneminen

Akateemisten urien rakenteiden on aiemmin useissa yhteyksissä todettu olevan epäselviä, joka osaltaan hankaloittaa tutkijoiden uralla etenemistä. Akateemista uraa on kuvattu myös prekaariksi, koska työsuhteet ovat, etenkin uran alkuvaiheessa, usein lyhyitä ja niiden jatkuminen on epävarmaa (esim. Siekinen, Kuoppala, Pekkola & Välimaa, painossa). Neliportaisen tutkijanuramallin arvioinnin mukaan (Välimaa et al., 2016) neliportainen malli on jossain määrin selkeyttänyt urarakenteita, mutta pääasiassa se on toiminut henkilöstöhallinnon välineenä yliopistojen henkilöstörakenteen tilastoinnissa ja suunnittelussa. Tutkijoille neliportainen uramalli on ollut jopa tuntematon, eikä sen ole katsottu edistävän tutkijoiden mahdollisuuksia edetä urallaan. Tutkijoiden uralla eteneminen tapahtuu edelleenkin avoimeksi julistettujen paikkojen kautta. Tällöin se näyttäytyy hyvin sattumanvaraisena sekä hyvin kilpailtuna; avoimia tehtäviä

avautuu harvoin, korkeimmilla portailta lähinnä vain eläköitymisen kautta. Etenemiset etenkin toiselta kolmannelle ja kolmannelta neljännelle uraporrastasolle ovat erityisen kilpailtuja (Välimaa ym., 2016).

Uralla etenemiseen vaikuttaa entistä enemmän yliopiston ulkoiset tekijät, kuten rahoitus, ei niinkään henkilöiden omat akateemiset ansiot tai tutkimusryhmän intressit. Yliopiston ulkopuolisen projektirahoituksen lisääntyessä moni, etenkin uran alkuvaiheessa oleva projektitutkija tai tutkijatohtori, saattaa olla jumittunut tekemään töitä lyhyissä määräaikaisissa työsuhteissa eikä onnistu etenemään urallaan seuraavalle tasolle (Kuoppala et al., 2015; Välimaa ym., 2016).

Tutkijalla uralla etenemiseen vaikuttaa entisen akateeminen meritoituminen, jossa tutkimusansioilla on suurin arvo. Vaikka monissa työtehtävissä korostuu opetus ja ohjaus, ne eivät useinkaan näyttäydy merkittävinä ansioina siirryttäessä seuraavalle uratasolle. Myös kansallisen ja erityisesti kansainvälisen liikkuvuuden merkitys uralla etenemiselle on korostunut. Samanaikaisesti liikkuvuudella nähdään olevan myös osin negatiivisia vaikutuksia tutkijoiden tasa-arvoisille mahdollisuuksille edetä urallaan. Joustamattomat liikkuvuusvaatimukset saattavat heikentää perheellisten tutkijoiden ja etenkin naisten mahdollisuuksia akateemisella uralla (Välimaa ym., 2016).

Tenure track -uramalli

Kuten edellä on todettu, uralle eteneminen vain harvoin perustuu omassa tehtävässä pätevyitymiseen tai ansioitumiseen. Tähän poikkeuksen tekee uusi tenure track, eli pätevyitymispolkumalli. Malli on lainattu Suomeen Yhdysvalloista, jossa sillä on pitkät perinteet. Suomessa mallin käyttöönottoon on liittynyt joitain erikoisuuksia, sillä suomalainen työlainsäädäntö ei tunne tenure trackin kaltaisia me-

nettelyjä. Malli perustuu määräaikaishuoneisiin tai eräänlaisiin pitkiin, 3–5 vuoden mittaisiin koeaikoihin, jonka aikana professorin pätevyyspolulle päässeen henkilön tulee osoittaa tieteellinen (tutkimuksellinen) kyvykkyytensä yleensä julkaisuutuottavuuden ja rahoituksen hankkimisen avulla. Arvioinnin henkilön onnistumisesta tekee usein ulkopuolinen arviointiryhmä. Uralla olevalla henkilöllä saattaa olla samassa yliopistossa taustatehtävä, mutta näin ei kuitenkaan aina ole, jolloin koejakso saattaa päättyä työsuhteen päättämiseen. Tenure track -menettelyn suhde yliopistolainsäädäntöön on myös vielä keskustelunalainen, sillä Yliopistolain (558/2009) 33 §:n mukaan:

”Professorin tehtävä tulee asettaa julkisesti haettavaksi otettaessa henkilö toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen. Professorin tehtävä voidaan täyttää kutsusta haettavaksi julistamatta silloin, kun tehtävään voidaan kutsua ansioitunut henkilö tai tehtävään valitaan määrääjäksi. Tehtävään voidaan valita kutsusta vain henkilö, joka kiistatta täyttää kelpoisuusvaatimukset.”

Pätevyyspolulla olevan henkilön tulee siis olla kiistatta pätevä, jotta hänet voidaan vakiinaistaa professoriksi. Keskustelu tästä ”kiistattomuudesta” on vasta alkanut.

Suomalaisissa yliopistoissa tenure track -mallin soveltaminen on melko uutta. Se on kuitenkin otettu käyttöön kaikissa yliopistoissa, vaikka mallin soveltaminen on kuitenkin vielä keskittynyt muutamiin yliopistoihin. Tyypillisesti tenure track -paikkoja tulee yliopistoissa auki muutamia vuosittain. Ainoastaan muutamassa yliopistoissa kaikki professorin tehtävät avataan tenure track -tehtävinä (Esim. Aaltoyliopistossa ja Åbo Akademiassa). Suomalaisissa yliopistoissa tenure track -malli koostuu tyypillisesti kolmesta portaasta: assistant professor (voi sisältää 1 tai 2 määräaikaista jaksoa), associate professor (määräaikainen/vakituisen) ja professor (vakituinen). Usein malli

tarjoaa yliopistoille joustavuutta rekrytoinneissa, koska henkilöstä ja laitoksen tarpeista riippuen hänet voidaan rekrytoida mille tahansa kolmesta tasosta. (Välimaa ym., 2016). Tenure track -mallia käytetään yliopistoissa myös profiloinnin välineenä (Pietilä, 2015).

Tenure track -mallissa rekrytoinnin yhteydessä sovitaan tavoitteet ja niiden aikataulut, joiden täyttymistä seurataan yhdessä esimiehen ja työntekijän kesken. Jos arvioinnin yhteydessä todetaan, että tavoitteet ovat täyttyneet odotetulla tavalla, tutkija voidaan siirtää seuraavalle tasolle. Välimaan ja kumppaneiden (2016) toteuttaman arvioinnin yhteydessä tehdyissä tutkijoiden, yliopiston ylimmän johdon ja keskihoidon haastatteluissa havaittiin, että tenure track -uramallin soveltuvuus ei ole kaikissa yliopistoissa tai laitoksissa sama. Muutamassa yliopistossa mallia kritisoitiin siitä, että sen korostaessa tutkimusansioita, opetus ja ohjaus jäävät vähemmälle huomiolle. Myös hallinnolliset tehtävät saattavat kasautua muulle henkilökunnalle, jos pienen laitoksen ”perinteinen” professori korvataan tenure track -tulokkaalla, joka saattaa enemmän keskittyä omaan tutkimukseensa. Joskus myös kielitaito on esteenä laitoksen hallinnollisiin tehtäviin osallistumiselle (Välimaa ym. 2016). Tenure track -rekrytoinnin yhteydessä laitoksen tulisi suunnitella tarkkaan, minkä tyyppistä osaamista hakijalta odotetaan ja mitkä ovat laitoksen tarpeet.

Johtopäätökset

Yliopistojen työntekijä-asema muuttui merkittävästi yliopistolain muutoksen yhteydessä. Tämän seurauksena yliopistot ovat voineet luoda itsenäisiä henkilöstöstrategioita ja harjoittaa omaa henkilöstöpolitiikkaansa. Tässä artikkelissa olemme tarkastelleet yliopistojen henkilöstöjohtamista rekrytointien, uralla etenemisen ja palkkauksen näkökulmasta, sillä nämä toiminnot kuvaavat todennäköisesti parhaiten henkilöstöpolitiikan ja johtamisen käyt-

tännön muutoksia. Vaikka murros yliopistojen työnantaja asemassa oli suuri, on se tapahtunut vaiheittain. Kokonaisuudessaan yliopistolaitoksen tai yksittäisten yliopistojen (Aalto-yliopistoa lukuun ottamatta) henkilöstöjohtamisen käytänteet eivät ole muuttuneet nopeasti. Vaikka yliopistojen henkilöstön sääntelyä on purettu huomattavasti, yliopistolainsäädäntö suuntaa edelleen yliopistojen henkilöstön johtamista. Opetuksen ja tutkimuksen vapaus sekä professorien erityisasema ja rekrytoinnin sääntely muokkaavat edelleen koko sektorin toimintaa. Yliopistot toimivat edelleen pitkälti vanhojen virkarakenteiden mukaisesti ja käytännön henkilöstöpolitiikassa erottelevat akateemisen henkilöstönsä A- ja B-kategorioihin. B-kategorian ollessa poikkeuksellisen suuri muihin sektoreihin nähden.

Yliopistoissa on kuitenkin selvästi otettu henkilöstöjohtamisen uusi toimintaympäristö vakavasti ja henkilöstöjohtamista on ryhdytty viime vuosina kehittämään. Kehittäminen on kuitenkin tapahtunut etupäässä tutkimuksen ehdoilla. Henkilöstöjohtamisen keskeisimmät haasteet näyttävätkin liittyvän strategisiin päämääriin, kuten yliopistojen kolmen perustehtävän tasapainoisempaan huomioimiseen, koko henkilöstön tasapuoliseen kohteluun, sukupuolten tasarvoon sekä palkitsemisen kehittämiseen.

Yliopistojen vahvistunut autonomia edellyttää jatkossa suurempaa aloitteellisuutta henkilöstöjohtamisessa. Yliopistoissa on edelleen osittain vallalla vanha virastoyliopistoajattelu, joka turhaan sitoo ajattelua ja toiminnan omaehtoista kehittämistä. Yliopistoilla olisi keskinäisen kilpailun puitteissa mahdollisuus myös kilpailla akateemisilla työmarkkinoilla parhaista osaajista. Osittain tähän suuntaan onkin jo menty erityisesti ”korkean profiilin” professorien rekrytoinneissa. Yliopistojen menestys ei kuitenkaan ratkea pitkässä juoksussa vain professorien rekrytoinneilla. Avainasemassa tässä on koko henkilöstöä koskettava hyvä henkilöstöpolitiikka. ■

LÄHTEET

- AON Hewitt. (2012). 2012 higher Education Survey. The State of HR Effectiveness. AON Hewitt. Haettu 11.11.2016 osoitteesta http://thinkmissionexcellence.maine.edu/wp-content/uploads/2013/06/2012_AHHigherEd_Survey_HRe.pdf?x60603
- Atkinson, J. (1986). The Flexible Workforce: Ostriches or Opportunists? *Manpower Policy and Practice*, 1, 4.
- Bratton, J. & Gold, J. (2007). *Human Resource Management, Fourth Edition: Theory and Practice*. 4th Edition. Houndmills: Macmillan.
- van den Brink, M., Fruytier, B. & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performancesystems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23, 2, 180–195.
- Buchanan, D. & Huczynsky, A. (2010). *Organizational Behaviour*. 7th Edition. Harlow: Pearson.
- Clark, B.R. (1983). *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Convertino, G. (2008). A perspective on current human resources practices by human resource executives at institutions of higher education. *Academic Dissertation*. Johnson & Wales University.
- Dubosc, F. & Kelo, M. (2011). *Human Resource Management in Public Higher Education in the Tempus Partner Countries. A Tempus Study, Issue 10*. Brussels: EACEA. Haettu 11.11.2016 osoitteesta http://eacea.ec.europa.eu/tempus/events/documents/western_balkans-2012/study_on_human_resource_management.pdf
- Geschwind, L. & Broström, A. (2015). Managing the teaching-research nexus: ideals and practice in research-oriented universities. *Education Research and Development*, 34, 1, 60–73.
- Hénard, F. & Roseveare, D. (2012). *Fostering Quality Teaching in Higher Education: Policies and Practices. An IMHE Guide for Higher Education Institutions*. Paris: OECD. Haettu 11.11.2016 osoitteesta <http://www.oecd.org/edu/imhe/QT%20policies%20and%20practices.pdf>
- Holmes, G., & McElwee, G. (1995). Total quality management in higher education: How to approach human resource management. *The TQM Magazine*, 7, 6, 5–10.
- Kekäle, J. (2015). A human resources model supporting academic excellence. *Tertiary Education and Management*, 21 (2), 160–171.

- Kogan, M., Moses, I. & El-Khawas, E. (1994). *Staffing Higher Education, Meeting New Challenges*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Kohtamäki, V. (2013): Tutkimusmenot ja kokonaiskustannusmalli. *Tieteessä tapahtuu*, 31, 1, 49–50.
- Kuoppala, K. & Pekkola, E. (2015). Muuttuva yhteiskunta – muuttuva tutkimustyö. Teoksessa K. Kuoppala, E. Pekkola, J. Kivistö, T. Siekkinen & S. Hölttä Seppo (toim.), *Tietoyhteiskunnan työläinen: suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ- ja toimintaympäristö*, 23–63, Tampere: Tampere University Press. Haettu 11.11.2016 osoitteesta http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98151/tietoyhteiskunnan_tyolainen_2015.pdf?sequence=3
- Lehtinen, T., Kuoppala, K. & Pekkola, E. (2015). Yliopistojen henkilöstöpolitiikan kehitys. Teoksessa K. Kuoppala, E. Pekkola, J. Kivistö, T. Siekkinen & S. Hölttä Seppo (toim.), *Tietoyhteiskunnan työläinen: suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ- ja toimintaympäristö*, 279–332, Tampere: Tampere University Press. Haettu 11.11.2016 osoitteesta http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98151/tietoyhteiskunnan_tyolainen_2015.pdf?sequence=3
- Miller, K., Weyers, J. Cross, S. Walsh, L. Monaghan, E., Manwaring, G. & Ball, I. (2011). *A toolkit for enhancing personal development planning strategy, policy and practice in higher education institutions*. The Quality Assurance Agency for Higher Education. Haettu 11.11.2016 osoitteesta <http://www.enhancementthemes.ac.uk/docs/publications/a-toolkit-for-enhancing-personal-development-planning-strategy-policy-and-practice-in-higher-education-institutions-second-edition.pdf>
- Oakleigh Consulting (2009). *Evaluation of the impact of public policy and investments in human resource management in higher education since 2001. A report to HEFCE by Oakleigh Consulting Ltd*. Manchester: Oakleigh Consulting Limited. Haettu 11.11.2016 osoitteesta http://www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/pubs/2009/rd1209/rd12_09.pdf
- Opetusministeriö (2008). *Neliportainen tutkijanura. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:15*. Helsinki: Opetusministeriö. Haettu 11.11.2016 osoitteesta <http://www.minedu.fi/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/tr15.pdf>.
- Pekkola, E. (2010). Nuorten yliopistolaisten työn palkitsevuus ja sen merkitys akateemisen uran houkuttelevuudelle. *Työelämän tutkimus* 2, 145–159
- Pekkola, E. (2014). *Korkeakoulujen professio Suomessa*. Ajankuvia, käsitteitä ja kehityskulkuja.
- Akateeminen väitöskirja. *Acta Universitatis Tamperensis* 2003. Tampereen yliopisto. Haettu 11.11.2016 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96343/978-951-44-9654-7.pdf?sequence=1>
- Pekkola, E., Kuoppala K., Liski A., Puhakka A. & Rautopuro J. (2015). *Suomalainen määräaikainen tutkija*. Teoksessa K. Kuoppala, E. Pekkola, J. Kivistö, T. Siekkinen & S. Hölttä (toim.), *Tietoyhteiskunnan työläinen: suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ- ja toimintaympäristö*, 353–426, Tampere: Tampere University Press. Haettu 11.11.2016 osoitteesta http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98151/tietoyhteiskunnan_tyolainen_2015.pdf?sequence=3
- Pietilä, M. (2015). Tenure track career system as a strategic instrument for academic leaders. *European Journal of Higher Education*, 5, 4, 371–387.
- Siekkinen, T., Pekkola, E., & Kuoppala, K. (2015). The EU Human Resource Strategy for Researchers and the working conditions of Finnish fixed-term researchers. *Journal of the European Higher Education Area*, 3, 111–142.
- Siekkinen, T., Kuoppala, K., & Pekkola, E. (2015). Tutkija(n) työtä etsimässä: tutkijan työn ulottuvuuksia kyselyaineiston valossa. Teoksessa K. Kuoppala, E. Pekkola, J. Kivistö, T. Siekkinen & S. Hölttä (toim.), *Tietoyhteiskunnan työläinen: suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ- ja toimintaympäristö*, 353–426, Tampere: Tampere University Press. Haettu 11.11.2016 osoitteesta http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98151/tietoyhteiskunnan_tyolainen_2015.pdf?sequence=3
- Siekkinen, T., Pekkola, E. & Kivistö, J. (painossa). *Recruitments in Finnish universities: practicing strategic or pathetic HRM? Nordic Journal of Studies in Educational Policy*. NordSTEP 2016 (2). <http://dx.doi.org/10.3402/nstep.v2.32316>.
- Siekkinen, T., Kuoppala, K., Pekkola, E. & Välimaa, J. (painossa). *Reciprocal Commitment in Academic Careers? Finnish Implications and International trends*. *European Journal of Higher Education*. DOI:10.1080/21568235.2016.1248990.
- Välimaa, J., Stenvall, J., Siekkinen, T., Pekkola, E., Kivistö, J., Kuoppala, K., Nokkala, T., Aittola, h. & Ursin, J. (2016). *Neliportaisen tutkijanuramallin arviointihanke*. Loppuraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2016:15. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö. Haettu 11.11.2016 osoitteesta <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2016/liitteet/okm15.pdf?lang=en>
- Waring, M. (2013). All in this together? HRM and the individualisation of the academic worker. *Higher*

Education Policy, 26, 3, 397–419.

Whitchurch, C., & Gordon, G. (2007). Managing human resources in higher education: The implications of a diversifying workforce. *Higher Education Management and Policy*, 19, 2, 1–21.

HT **ELIAS PEKKOLA**, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu.

Dosentti **JUSSI KIVISTÖ**, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu.

YTM **TARU SIEKKINEN**, Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos.

Professori **JUSSI VÄLIMAA**, Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos.

Dosentti **LARS GESCHWIND**, Kungliga Tekniska högskolan,