

Yliopistojen inhimilliset voimavarat Näkökulmia ja pohdintoja 2010-luvun alussa

Valtiontalouden tarkastusviraston
selvitys



Yliopistojen inhimilliset voimavarat
Näkökulmia ja pohdintoja 2010-luvun alussa

ISSN 1796-9492 (nid.)
ISSN 1796-9638 (PDF)
ISBN 978-952-499-173-5 (nid.)
ISBN 978-952-499-174-2 (PDF)

Edita Prima Oy
Helsinki 2011

Esipuhe

Dnro 169/39/2011

Suorittamansa tarkastuksen "Yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinta" vaikuttavuuden vahvistamiseksi ja aihealuetta koskevan keskustelun monipuolistamiseksi Valtiontalouden tarkastusvirasto järjesti maaliskuussa 2010 seminaarin aiheesta "Näkökulmia yliopistojen inhimillisiin voimavaroihin 2010-luvulle tultaessa".

Seminaarilla pyrittiin saamaan yliopistojen palveluksessa olevia opettajia, tutkijoita, muuta henkilöstöä ja opiskelijoita tavalla tai toisella koskevan tiedon "tarjoajat ja kysyjät" saman pöydän ääreen. Seminaarilla pyrittiin vahvistamaan ja laajentamaan julkisten toimijoiden ja erityisesti yliopistojen ja -politiikan dialogia eduskunnan kanssa valtiontaloudellisten tärkeiden haasteiden sekä ajankohtaisten ja tulevien näkymien ja kehittämistarpeiden esiin tuomiseksi. Seminaarin lisäksi edellä mainittua tarkastuskertomusta on esitelty eri sidosryhmille VTV:n neuvottelukunnassa.

Seminaarin kirjoitukset on koottu tähän julkaisuun. Parhaimmat kiitokset kirjoittajille seminaarin ja julkaisun toteuttamisesta sekä kaikille seminaariin osallistuneille aktiivisen keskustelun käymisestä.

Helsingissä 21. päivänä maaliskuuta 2011

Ylijohtaja Vesa Jatkola

Toimittajat:

Johtava tuloksellisuustarkastaja Timo Oksanen, Valtiontalouden tarkastusvirasto

Kirjoittajat:

Arto Mustajoki, professori, Helsingin yliopisto, Suomen Akatemian hallituksen puheenjohtaja (2. luku)

Jouni Kekäle, henkilöstöjohtaja, Itä-Suomen yliopisto (3. luku)

Ragna Rönholm, tutkimuskoordinaattori, dosentti, Helsingin yliopisto (4. luku)

Ilkka Haavisto, tutkimuspäällikkö, elinkeinoelämän Valtuuskunta EVA (5. luku)

Timo Oksanen, johtava tuloksellisuustarkastaja, Valtiontalouden tarkastusvirasto (1., 6. ja 7. luku)

Asiasanat:

aineeton pääoma, henkinen pääoma, henkilöstöpolitiikka, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöresurssit

Sisällys

Tiivistelmä	7
Resumé	13
1 Johdanto	21
2 ”Vanha” ja ”uusi” yliopisto työpaikkana ja yliopistojen vaikuttavuus	32
3 Yliopistojen henkilöstövoimavarojen hallinta muuttuneessa toimintaympäristössä	47
3.1 Yliopistojen uusi toimintakehys ja henkilöstövoimavarojen hallinnan rooli	47
3.2 Motivaatioon vaikuttavista tekijöistä	52
3.3 Kokoava tarkastelu seminaarin fokuoivien teemojen avulla	54
4 Yliopisto tutkijan ja opettajan silmin	59
5 Yliopistouudistus, yritykset ja yliopistojen inhimilliset voimavarat	65
5.1 Miksi yliopistouudistus oli tärkeä myös yrityksille?	65
5.2 Inhimillisten voimavarojen hallinnan haasteita yliopistoille	71
6 Yliopiston inhimillisten voimavarojen hallinta Sisifyoksen haasteena	73
6.1 Huipulta huipulle	73
6.2 Haaste 1: ihminen inhimillisenä tekijänä on äärimmäisen monimuotoinen, vaikeasti hallittavissa ja ylivoimainen ennakoitavaksi	76
6.3 Haaste 2: Miten sovittaa yhteen HR-hallinnan osatekijät, tieteen markkinat ja muu yhteiskunta?	78
6.4 Haaste 3: Inhimillisen voimavaran elinkaaren hallinta kokonaisuutena	81
6.5 Lopuksi	83
7 Loppuhuomioita	85
Lähteet	95
Liitteet	101

Inhimilliset voimavarat – yliopiston tärkein syy ja seuraus?

Inhimillisen voimavaran käsite

Inhimillisillä voimavaroilla tarkoitetaan ihmisten – yhden tai useamman – hallussa olevaa älyllistä, luovaa, osaavaa, asioita kyseenalaistavaa ja uusia mahdollisuuksia etsivää ja työstävää "perusenergiaa", jolle kaikki inhimillinen toiminta viime kädessä rakentuu. Tässä yleisessä merkityksessä inhimilliset voimavarat erottautuvat esimerkiksi koneista, laitteista ja rakennuksista erityisesti ns. uuden kasvuteorian esille nostamina tärkeimpinä voimavaroina. Inhimilliset voimavarat muodostuvat koulutuksella, kokemuksella ja harjaantumisella hankittavasta inhimillisestä pääomasta sekä ihmisten keskinäisellä toiminnalla luotavasta ja sen edellyttämästä sosiaalisesta pääomasta.

Näiden peruskoordinaattien ympäristössä ja arjen käytännöissä inhimilliset voimavarat ovat monimuotoisia, käsitteellisesti tulkinnanvaraisia, eettisesti latautuneita ja näistä syistä johtuen myös arviointi- ja mittaukseltaan jatkuvasti kiistanalaisia. Tästä seuraa, että myös inhimillisten voimavarojen hallinta on vaikeaa ja usein myös oikeutukseltaan kiistanalaista. Se, miten voimme inhimillisen voimavaran avulla saavuttaa asioita ja miten inhimillisiä voimavaroja itseään voidaan parhaiten hallita, muodostaa eri syistä pikemminkin pitkäjänteisen haasteen kuin tarkkarajaisen säätelyongelman.

Inhimillisen voimavaran hallinta

Tutkimuksen, koulutuksen ja kehittämisen ympärille väljästi ryhmittyvää yliopistojen inhimillinen voimavara muodostaa erityisen vaikeasti jäsenytyvän ja hallittavan kokonaisuuden. Vaatimus ihmisten voimavarojen hallinnasta yhteiskunnissa ja organisaatioissa on siinä määrin arka, arvoladattu ja vaikea, että moniarvoisissa yhteiskunnissa sitä lähestytäänkin yleensä pienten osakysymysten kautta (työsuojelu, osaamisen kehittäminen jne.). Yliopistojen kohdalla inhimilliset voimavarat muodostavat erityisen hankalan haasteen. Yliopistot sekä "sisältävät" että "luovat" ihmisiä ja heihin sisältyviä inhimillisiä voimavaroja. Yhteiskunnan eri osa-alueiden ja innovaatiojärjestelmien ydintekijöinä yliopistojen inhimilliset voimavarat muodostavat tällä hetkellä yhteiskuntien erään keskeisen hyvinvointi-,

kilpailu- ja menestystekijän. Yleisemmin tarkasteltuna esimerkiksi valtion vuoden 2005 henkilöstötilinpäätöksen mukaan valtion toiminnan kuluista henkilöstökulujen osuus on 51 prosenttia. Valtion taseen arvosta 50 prosenttia tulee henkilöstövoimavaroista.

VTV:n yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallintaan kohdistunut tarkastus

Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuksessa selvitettiin v. 2008–2009, miten yliopistot ovat toiminnassaan onnistuneet huolehtimaan inhimillisten voimavarojensa hallinnasta osana voimavarojensa ja toimintansa laajempaa kokonaisuutta. Tarkastuksella pyrittiin tukemaan eduskunnan ja muiden päätöksentekijöiden sekä yliopistojen ja niiden muiden sidosryhmien kykyä hahmottaa, seurata ja arvioida yliopistojen muutosprosessia. Seuraavat tarkastushavainnot kuvaavat tilannetta yliopistojen siirtyessä uuteen oikeusasemaan v. 2010 alussa.

Tarkastuksessa ilmeni, että yliopistot ovat pyrkineet monipuolistamaan inhimillisten voimavarojensa hoitoa. Henkilöstöhallinnosta on edetty kohti inhimillisten voimavarojen uudenlaista hallintaa ja henkilöstöpolitiikasta ollaan etenemässä kohti inhimillisten voimavarojen strategisempaa hallintaa. Strategiat, suunnitelmat, ohjelmat ja kohdennetummat toimet ovat yliopistoissa lisääntyneet. Hyvinvointitutkimukset, ilmapiirikartoitukset ja vastaavat arviot ovat säännöllistyneet. Se, että inhimillisen voimavaran tulee palvella yliopiston kokonaisuutta ja sen toiminnallisia tavoitteita, ei jää yliopistojen dokumenteissa epäselväksi.

Sitä, missä määrin ja missä suhteissa edelliset papereissa hyvin dokumentoidut pyrkimykset toteutuvat myös käytännössä, ei kuitenkaan ollut systemaattisesti kokonaisuudessaan varmistettu. Valtionhallinnon alarakenteessa kasvaneista ja kehittyneistä laitoksista ei ollut muodostunut inhimillisten voimavarojen strategisen hallinnan yksiköitä. Monissa tapauksissa esteenä ovat olleet sekä niukat johtamis-, osaamis- ynnä muut resurssit että asenteet.

Hallinnan haasteet 2010-luvulla

Pysyväisluonteisten käsite-, mittaus- ja kulttuurihaasteiden lisäksi yliopistojen inhimillisiä voimavaroja haastoivat 2010-luvulle tultaessa ja edelleen myös ympäristömuutokset. Osaamisperusteinen tietotalous vahvistuu ja toisinaan yksittäisillä osa-alueillaan myös kriisiytyy. Globalisaatio etenee ja syventyy ja kilpailu osaavasta työvoimasta kiihtyy. Ikäluokat ja työvoima niukentuvat ja globaalit ympäristöhaasteet kärjistyvät. Muutoksien kautta ihmiset ja henkilöstö ovat tulossa uudella tavalla tieteen ja

myös yliopistojen toiminnan keskiöön. Vireillä olevassa muutostilanteessa yliopistot sekä joutuivat että pääsivät uudella tavalla kokonaisvastuuseen voimavaroistaan yliopistojen oikeudellisen ja hallinnollisen aseman itenäistyttyä vuoden 2010 alussa. Yllä kuvatut seikat ajankohtaistivat ja nostivat vaatimuksen inhimillisten voimavarojen tavoitteellisesta hallinnasta suunnittelupapereiden hallintokielestä myös yliopistojen arkisen toiminnan ja päätöksenteon keskiöön.

Erottelukykyisten, kattavien, tasapainoisten ja arvioitavissa olevien tavoitteiden asettaminen yliopistojen inhimillisille voimavaroille on vaikeaa. Käytännössä yliopistojen inhimillisiltä voimavaroilta ovatkin puuttuneet niiden koko alueen, elinkaaren sekä eri politiikka-alueet (ympäristö, työllisyys jne.) huomioon ottavat tavoitteet. Se, mihin inhimillisillä voimavaroilla tulisi yliopistoissa viime kädessä pyrkiä, on jäänyt epäselväksi. Jatkuva tasapainoilu muuttuvassa ympäristössä, yliopistojen rahoituksen jatkuva eriytyminen ja niiden sidosryhmien lukuisuus ovat 2010-luvulle tultaessa johtaneet siihen, että yliopistot itsekään eivät ole kyenneet inhimillisten voimavarojen kysymyksissä jäsentyneeseen tavoitteenasetteluun. Lisäksi henkilöstön yleisluonteiseen kehittämiseen suuntautuvia tavoitteita tukevilta kannustimilta, sanktioilta, tiedonhallinnalta ja muulta infrastruktuurilta vastuusuhteineen puuttuivat selkeät tavoitteet ja toimintamallit.

Tarkastuksen perusteella myös eri toimijoiden roolit olivat jääneet eräin poikkeuksin (muun muassa rekrytoinnit) osin epäselviksi varsinkin toiminnan kehittämisen kysymyksissä. Tutkijat ja opettajat eivät kokeneet hallintoa itselleen läheiseksi. Roolit ja tehtävät koettiin epäselviksi. Myös käsitykset siitä, ketkä yliopistoissa käyttävät todellista valtaa esim. henkilöstöä koskevissa asioissa, vaihtelivat merkittävästi.

Tarkastusajankohtana ja edelleenkin yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallintaa heikentävät eniten yliopistojen ulkoiset suhteet. Yliopistojen ympäristösuhteet ovat laajentuneet. Viime vuosina niitä on pyritty erityisesti vahvistamaan. Tulevaisuudessa ne eriytyvät yhä vivahteikkaammiksi.

Tarkastuksen perusteella yliopistojen ympäristösuhteita luonnehti (ja niihin vaikutti) 2010-luvulle tultaessa enemmän yliopistojen yhteistyöra-kenteiden selkeyttämättömyys ja rahoituksen kilpailutus kuin tietoinen ja pitkäjänteinen tavoitteenasettelu. Se, mihin tarkoitukseen yliopiston tulee henkilöstöään ensisijaisesti hyödyntää, kehittää ja arvioida, ei ollut selkeytynyt.

Yliopistojen inhimillisen voimavaran hallintavälineistö on tarkastuksen ja seminaarin ajankohtana kokonaisuutena vasta kehitteillä. Haastetta tul-kittaessa on tärkeää huomata, että yliopistot ovat monimutkaisia asiantun-tijaorganisaatioita. Asiantuntijaorganisaatioina yliopistojen inhimillisten

voimavarojen täydellinen hallinta ei tavoitteenakaan ole realistinen, eikä välttämättä myöskään eettinen. Kun otetaan huomioon, että käytännössä yliopistojen tavoitteissa ja keinoissa on oltava nähtävillä myös yliopistoille ominainen moniäänisyys ja pitkä aikajänne, tilannearvio muodostuu myönteisemmäksi.

Tarkastuksessa tuli esiin myös yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinnan riskitekijöitä. Vaikka yliopistot toimivat kokonaisuutena ottaen jopa arviointien keskiössä, inhimillisen voimavaran näkökulmasta yliopistojen muutosta kokonaisuudessaan ei tällä hetkellä seurata ja arvioida riittävän kokonaisvaltaisesti. Relevantin tiedon puuttumisen vuoksi korjaustoimien tarvetta ei välttämättä tiedosteta riittävän ajoissa. Lisäksi vaarana on, että henkilöstön työhön merkittävästi vaikuttavia ohjaus- ja toimintamalleja otetaan käyttöön ilman, että niiden käyttöä järkeistävää ja yliopistojen toimintaympäristöön suhteuttavaa tietoa on riittävästi käytettävissä. Esimerkiksi yliopistojen ulkoisten arviointien kehittämishankkeet eivät välttämättä muuta tilannetta tässä suhteessa lähitulevaisuudessa, koska niiden lähtökohtana on ollut lähinnä inhimillisen voimavaran ulkoisen hyödyntämisen tehostaminen, ei sen laaja-alaisempi hallinta. Tarkastuksessa ilmeni, että yliopistojen henkilökuntaa sitouttavat, motivoivat ja kannustavat ennen muuta ennakoitavat toimintapuitteet ja suhteellisen vakaan toimintaympäristö, eivätkä niinkään taloudelliset lisäkannusteet.

Seminaarin tarve ja tavoite

Tarkastuksen valmistuttua ja julkistuttua tarkastuksen aihepiiristä katsottiin hyödylliseksi järjestää seminaari. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan seminaareista saavutettujen hyvien kokemusten lisäksi seminaarin järjestämistä perustelivat inhimillisten voimavarojen haasteiden monimutkaisuus, niihin vaikuttavat vireillä olevat syvälliset muutokset ja haasteet sekä tarve laventaa näistä seikoista johtuen myös tarkastuksen kosketus- ja kontaktipintaa ympäristöönsä ja yliopistoihin.

18.3.2010 järjestetyllä seminaarilla pyrittiin saamaan inhimillisiä voimavaroja koskevan tiedon "tarjoajat ja hyödyntäjät": tutkijat, kehittäjät, arvioijat, tarkastajat, virkamiehet ja päätöksentekijät saman pöydän ääreen pohtimaan edellisten kaltaisia kysymyksiä. Toivomuksena oli, että tapahtumassa nousee esiin inhimillisten voimavarojen hallinnan alueella toteutettuja hyviä käytäntöjä ja että seminaari nostaa esille myös ajankohtaisia kehittämisaalueita. Yleisemmin tavoitteena oli vahvistaa ja laajentaa suomalaisen yliopiston eri sidosryhmien ja toimijatasojen välistä keskustelua yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinnan kysymyksissä. Kaikella tällä pyrittiin viime kädessä parantamaan yliopistoissa työskentelevien

ihmisten hyvinvointia, heidän toimintansa tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta sekä samalla yliopistojen inhimillisten voimavarojen kestävyyttä.

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan teema-alueelta VTV:n tuloksellisuustarkastus on jo aikaisemmin järjestänyt seminaarit "Tutkimus- ja kehittämistoiminnan arvioinnit" 20.12.2007 sekä "Poikkisektoriaalinen innovaatiotoiminta" (15.5.2009).

Seminaarissa käsiteltiin yliopistojen inhimillisten voimavarojen kannalta tärkeitä osateemoja ja kysymyksiä, jotka ovat yliopistojen itsensä ja päätöksentekijöiden kuten eduskunnan tulevaisuuden tietotarpeiden kannalta tärkeitä, valtiontaloudellisesti keskeisiä ja tarkoituksenmukaisesti lähestyttävissä.

Seminaarin läpileikkaus

Myöskään seminaarissa "inhimillisille voimavaroille" ei muodostunut yhtenäistä viitekehystä ja tarkasteluskeemaa. Oli lähdettävä vaatimattomammasta lähtökohdasta. Vaikka organisaatiot toimivat, muuttuvat, oppivat ja kehittyvät monessa suhteessa yksilöstä poikkeavalla "logiikalla", nekin kohtaavat muodossa tai toisessa ainakin osaksi samanlaisia haasteita kuin yksilöt.

Seminaarin puheenvuoroista ja artikkelin kirjoituksista ilmenee, että inhimillisten voimavarojen hallinta vaatii niin yksilöiltä kuin yhteisöiltä ja organisaatioilta tasapainoilua ainakin kolmen eri valintaulottuvuuden välillä ja sisällä

- tasapainoilua inhimillisen voimavaran hallintavälineiden ja ympäristötekijöiden välillä (yritämme esim. suunnitella ja kehittää voimavaaramme, mutta ehkäpä ympäristö ja kilpailija nappaavat "tuotoksemme" ns. headhuntingissa)
- sovittelua hallinnan perusarvoissa (määrittelemmekö perushaasteeksemme inhimillisen voimavaran vapauttamisen, kontrolloimisen vai siihen liittyvien riskien hallinnan – vai jonkin näiden yhdistelmän?)
- yhteisten lankojen etsimistä inhimillisen voimavaran elinkaaren eri ulottuvuuksien välille (miten luomme rekrytoinneista, kehittämisestä, sitouttamisesta, hyödyntämisestä ja arvioinnista tasapainoisen kokonaisuuden, jossa kukin saa sille kuuluvan osan?)

Kaikkia haasteita ei yleensä kyetä ratkaisemaan samalla kertaa. Inhimillisen voimavaran hallinnan "Sisyfoksen kivi" vierii alas yhä uudelleen, eikä asetu "huipulle". Tälle on useita syitä.

Ihmiset tietoineen, osaamisineen, rajoineen ja rajattomuuksineen ovat inhimillisinä toimijoina "hajallaan" yliopistossa ja yliopistoissa. Jo tällä hetkellä ja varsinkin tulevaisuudessa he ovat yhä enemmän hajallaan

ympäri maailmaa. Seminaarissa ja tarkastusprosessissa ilmeni, että henkilöstöä koskeviin toimintapäätöksiin ja henkilöstön toimintaan pyritään yliopistoissa vaikuttamaan yhä systemaattisemmin esim. henkilöstöpoliittisilla ohjelmilla. Käytännön arjessa ihminen kokonaisuutena häviää hallinnan näköpiiristä

- erikoistuneiksi osajoukoiksi (opiskelijat, henkilökunta, pätkätyöläiset, vakinaiset, opettajat, tutkijat jne.)
- monimuotoisiksi pykälä- tai hallintoviidakoiksi
- eriytyneiksi organisaatorakenteiksi
- eri eturyhmien kärjistyneiksi asenteiksi ja saavutetuiksi oikeuksiksi
- sekaviksi ja budjettikirjoihin hukkuviksi määrärahakokonaisuuksiksi ja
- epämääräisiksi vaikuttavien syy-seuraustekijöiden kasaumiksi.

Inhimillisiä voimavaroja ei myöskään ole kyetty edes taloudellisesta näkökulmasta saattamaan yhtenäisen käsitteistön alle. Jo peruskäsitteistö on pirstoutunut.

Seminaarin anti

Sekä tarkastuksessa että seminaarissa liikuttiin eri tavoin sen tosiasian ympärillä, että ihmistä inhimillisenä psykofyysisenä olentona on vaikea mitata ja arvioida. Yliopiston kaltaisen tutkimus-, koulutus- ja palveluorganisaation inhimillisiin voimavaroihin sisältyvän kokonaisuuden tavoittaminen on tässä suhteessa erityisen haasteellista. Seminaarissa tätä haastetta selkeytettiin. Tämä on nykytilanteessa välttämätöntä ennen ryhtymistä pidemmälle meneviin diagnooseihin, arvioihin ja kehittämistoimiin.

Sekä tarkastuksen että seminaarin toinen tärkeä anti sisältyy yliopistojen ja niitä lähellä olevien tahojen, kuten rahoittajien, kokoamiseen pohtimaan yhdessä yliopistojen inhimillisten voimavarojen kokonaisuutta ja sen monimutkaisuudesta yliopistoille ympäristöineen muodostuvia tarpeita, haasteita ja riskejä. Tarkastuksen ja seminaariin osallistuneiden yhteisin panostuksin yliopistojen inhimillisten voimavarojen kokonaisuudesta voitiin muodostaa aiempaa monipuolisempi kuva. Tuon kuvan syventäminen vaatii jatkossa uudenlaisia välineitä: olemassa olevan ja uuden tiedon infrastruktuurien kehittämistä (käsitteet, tietopankit jne.), tälle rakentuvaan monipuolista analyysia, kertyneen tiedon synteesiä sekä olemassa olevan tiedon aiempaa monipuolisempaa ja monisyisempää hyödyntämistä. Tähtänkin tarvitaan ihmisiä. Inhimillisten voimavarojen alueella – jollei muualla – ihminen kokonaisuutena on viime kädessä "kaiken mitta".

De mänskliga resurserna - universitetets viktigaste orsak och verkan

Begreppet mänsklig resurs

Med en mänsklig resurs avses en intellektuell, kreativ, kunnig, ifrågasättande och nya möjligheter sökande och bearbetande "fundamentalenergi" som är i människornas - en eller flera - besittning, och på vilken all mänsklig aktivitet i sista hand baserar sig. I denna allmänna bemärkelse skiljer sig de mänskliga resurserna exempelvis från maskiner, utrustningar och byggnader som de resurser som lyfts fram särskilt av de s.k. nya tillväxtteorierna. De mänskliga resurserna bildas av ett mänskligt kapital som förvärvas med utbildning, erfarenhet och träning, samt av ett socialt kapital som uppkommer och förutsätts av det mänskliga umgänget.

I omgivningen för dessa grundläggande koordinater och i den praktiska vardagen är de mänskliga resurserna mångfasetterade, begreppsmässigt tolkningsbara, etiskt laddade och av dessa orsaker också ständigt kontroversiella vad sätten att bedöma och mäta dem beträffar. Av detta följer att också behärskandet av de mänskliga resurserna är svårt och ofta även kontroversiellt i fråga om sitt berättigande. Det, hur vi med hjälp av den mänskliga resursen kan uppnå saker och hur de mänskliga resurserna själva kan hanteras på bästa sätt, utgör av olika anledningar snarare en långsiktig utmaning än ett noga avgränsat regleringsproblem.

Behärskande av den mänskliga resursen

Universitetens mänskliga resurs, som löst grupperar sig kring forskning, utbildning och utveckling, bildar en särdeles svårdefinierad och behärskad helhet. Kravet på att hantera de mänskliga resurserna i samhällen och organisationer är så pass delikat, värdeladdat och svårt, att det i pluralistiska samhällen i allmänhet betraktas ur perspektivet för mindre delfrågor (arbetarskydd, utvecklande av kunnandet etc.). I fråga om universiteten utgör de mänskliga resurserna en särskilt besvärlig utmaning. Universiteten både "innehåller" och "skapar" människor och de mänskliga resurser som innefattas i dem. Som kärnelement på samhällets olika delområden och i innovationssystemen utgör universitetens mänskliga resurser för närvarande en av samhällenas centrala välfärds-, konkurrens- och framgångsfaktorer. Mer allmänt betraktat utgör exempelvis enligt statens per-

sonalbokslut för år 2005 personalkostnadernas andel av utgifterna för den statliga verksamheten 51 %. Av värdet för den statliga balansräkningen härrör 50 % av personalresurserna.

SRV:s revision av behärskandet av de mänskliga resurserna vid universiteten

Vid Statens revisionsverks effektivitetsrevision klarlades åren 2008-2009, hur universiteten i sin verksamhet har förmått sörja för behärskandet av sina mänskliga resurser som en del av den större helhet som deras resurser och verksamhet utgör. Med revisionen gick man in för att stöda riksdagens och andra beslutsfattares samt universitetens och deras övriga intressegruppers förmåga att gestalta, följa med och utvärdera förändringsprocessen vid universiteten. De observationer vid revisionen som presenteras nedan beskriver situationen när universiteten övergick till en ny juridisk ställning i början av år 2010.

Vid revisionen framgick, att universiteten har gått in för att göra behärskandet av sina mänskliga resurser mångsidigare. Från personaladministration har man gått vidare mot ett nytt slags behärskande av de mänskliga resurserna och i personalpolitiken är man i färd att framskrida mot ett mer strategiskt behärskande av de mänskliga resurserna. Strategier, planer, program och riktade åtgärder har blivit vanligare vid universiteten. Undersökningar av välmåendet, kartläggningar av atmosfären och liknande utvärderingar har gjorts alltmer regelbundet. Det faktum, att den mänskliga resursen ska tjäna universitetet som helhet och dess funktionella målsättningar, förblir inte oklart i universitetens dokument.

I vilken mån och i vilka avseenden de ovan nämnda, i pappren väl dokumenterade strävandena förverkligas också i praktiken, hade emellertid inte systematiskt säkrats som helhet. Av de inrättningar som vuxit fram och utvecklats i den statliga förvaltningens understruktur hade inte uppstått enheter för strategiskt behärskande av de mänskliga resurserna. I många fall har hindren varit både knappa lednings-, kunskaps- m.fl. resurser samt attityderna.

Utmaningarna för behärskandet på 2010-talet

Förutom utmaningar av permanent karaktär i fråga om begrepp, mätning och kultur utmanades universitetens mänskliga resurser vid ingången av 2010-talet och framöver också av förändringarna i omgivningen. Den kunskapsbaserade informationsekonomin stärks och drabbas emellanåt också av kriser på enskilda delområden. Globaliseringen framskrider och fördjupas och konkurrensen om kunnig arbetskraft blir hårdare. Ålders-

klasserna och arbetskraften krymper och de globala miljöutmaningarna tillspetsas. I och med förändringarna håller människorna och personalen på att nytt sätt ställas i fokus för vetenskapens och även universitetens verksamhet. I den pågående situationen av förändring både påfördes och möjliggjordes universiteten på ett nytt sätt ett helhetsansvar för sina resurser när universiteten fick en självständig juridisk och administrativ ställning i början av år 2010. Ovan nämnda omständigheter aktualiserade och lyfte fram kravet på ett målinriktat behärskande av de mänskliga resurserna ur planeringsdokumentens förvaltningspråk och ställde det också i fokus för universitetens vardagliga verksamhet och beslutsfattande.

Att ställa upp distinkta, heltäckande, balanserade och utvärderingsbara målsättningar för universitetens mänskliga resurser är svårt. I praktiken har också för universitetens mänskliga resurser saknats målsättningar som beaktar hela deras område, livscykel samt olika politikområden (miljön, sysselsättningen etc.). Vad man vid universiteten i sista hand borde sträva till med de mänskliga resurserna, har förblivit oklart. Den ständiga balansgången i en föränderlig omgivning, den fortgående diversifieringen av universitetens finansiering och det stora antalet intressegrupper har vid ingången av 2010-talet lett till, att inte ens universiteten själva har klarat av ett analytiskt målpuppställande i frågor som avser de mänskliga resurserna. Dessutom saknas klara målsättningar och verksamhetsmodeller för incitament, sanktioner, informationshantering och annan infrastruktur jämte ansvarsförhållanden till stöd för målsättningar som stöder ett generellt utvecklande av personalen.

På basis av revisionen har också de olika aktörernas roller med vissa undantag (bl.a. rekryteringar) förblivit delvis oklara i synnerhet i frågor som gäller utvecklande av verksamheten. Forskarna och lärarna upplevde inte att förvaltningen stod dem nära. Rollerna och uppgifterna upplevdes som oklara. Också uppfattningarna om det, vilka som vid universitetet utövar den faktiska makten t.ex. i frågor som berör personalen, varierade avsevärt.

Vid tidpunkten för revisionen och alltså försvagas behärskandet av universitetens mänskliga resurser mest av universitetens externa relationer. Universitetens kontakter till omgivningen har breddats. På senare år har man gått in för att särskilt stärka dem. I framtiden kommer de att bli allt med mångskiftande.

På basis av revisionen karakteriserades (och påverkades) universitetens relationer till omgivningen vid ingången av 2010-talet mera av oklarhet i universitetens samarbetsstrukturer och konkurrensutsättning av finansieringen än av ett medvetet och långsiktigt uppställande av målsättningar. Det, för vilket ändamål universitetet i främsta rummet bör utnyttja, utveckla och utvärdera sin personal, hade inte klarnat.

Verktygen för behärskande av universitetens mänskliga resurser var vid tidpunkten för revisionen och seminariet som helhet först i färd att utvecklas. När utmaningen tolkas är det viktigt att observera, att universiteten är komplicerade expertorganisationer. Som expertorganisationer är ett fullständigt behärskande av universitetens mänskliga resurser inte realistiskt ens som målsättning, och inte nödvändigtvis heller etiskt. När man beaktar, att i praktiken i universitetens målsättningar och medel bör komma till synes också den för universiteten kännetecknande flerstämmigheten och den långa tidsutsträckningen, blir bedömningen av läget positivare.

Vid revisionen framkom också riskfaktorer i behärskandet av universitetens mänskliga resurser. Även om universiteten som helhet betraktat fungerar rentav i utvärderingarnas mittpunkt, följs och utvärderas från den mänskliga resursens synvinkel förändringen vid universiteten som helhet för närvarande inte tillräckligt övergripande. På grund av avsaknaden av relevant information varseblir man inte nödvändigtvis behovet av korrigerande åtgärder i tillräckligt god tid. Dessutom finns en fara för att styrnings- och verksamhetsmodeller som väsentligt inverkar på personalens arbete tas i användning utan att tillräcklig information om hur de rationaliserar verksamheten och relaterar till universitetens verksamhetsomgivning finns tillgänglig. Exempelvis projekten för utvecklande av extern utvärdering av universiteten förändrar inte nödvändigtvis situationen i detta avseende i en nära framtid, emedan utgångspunkten för dem har varit närmast en effektiviserad extern användning av den mänskliga resursen, inte ett mer vittomfattande behärskande av den. Vid revisionen framgick, att universitetens personal engageras, motiveras och sporras framför allt av förutsebara ramar för verksamheten och en förhållandevis stabil verksamhetsomgivning, inte så mycket av ytterligare ekonomiska incitament.

Behovet av och målsättningen för seminariet

Efter att revisionen blivit klar och publicerats ansåg man det vara nyttigt att ordna ett seminarium. Förutom de goda erfarenheter som fåtts av seminarierna om forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamheten talade för ordnande av seminariet den komplexa naturen för utmaningarna för de mänskliga resurserna, de pågående genomgripande förändringar och utmaningar som påverkar dem samt behovet av att beroende på dessa omständigheter också bredda revisionens berörings- och kontaktyta till omgivningen och universiteten.

Syftet var att med det seminarium som ordnades 18.3.2010 samla "leverantörerna och användarna" av mänskliga resurser; forskare, utvecklare, utvärderare, revisorer, tjänstemän och beslutsfattare, kring samma bord

för att dryfta frågor av ovan beskriven art. Förhoppningen var, att under tillställningen tas upp goda förfaranden som förverkligats på området för behärskande av de mänskliga resurserna och att seminariet också lyfter fram nya områden för utveckling. Mera allmänt var målsättningen att stärka och bredda diskussionen mellan de finländska universitetens olika intressegrupper och aktörer på skilda nivåer angående frågor som gäller behärskandet av universitetens mänskliga resurser. Men allt detta avsåg man i sista hand att förbättra välmåendet för de människor som arbetar vid universiteten, resultatet och effekterna av deras verksamhet samt samtidigt hållbarheten för universitetens mänskliga resurser.

På temaområdet Forsknings-, utvecklings- och innovationsverksamhet har SRV:s effektivitetsrevision redan tidigare ordnat seminarierna "Utvärderingar av forsknings- och utvecklingsverksamheten" 20.12.2007 samt "Den tvärsnitsmässiga innovationsverksamheten" 15.5.2009.

Vid seminariet behandlades med tanke på universitetens mänskliga resurser viktiga delteman och frågor som är viktiga med tanke på själva universitetens och beslutsfattarnas såsom riksdagen framtida behov av information, som är centrala för statsfinanserna och som kan betraktas ur ändamålsenlighetens synvinkel.

Tvärsnitt av seminariet

Inte heller vid seminariet åstadkoms för "mänskliga resurser" någon enhetlig referensram eller ett enhetligt betraktelseschema. Man hade att utgå från en mer anspråkslös utgångspunkt. Även om organisationer fungerar, förändras, lär sig och utvecklas enligt en "logik" som i många avseenden avviker från vad som gäller för individer, möter även de i en eller annan form åtminstone delvis liknande utmaningar som individer gör.

Av inläggen och artiklarna vid seminariet framgår, att behärskandet av de mänskliga resurserna av såväl individer som sammanslutningar och organisationer kräver en balansgång mellan och inom åtminstone tre olika konstellationer där val måste göras.

- en balansgång mellan verktygen för behärskande av den mänskliga resursen och faktorer i omgivningen (vi försöker t.ex. planera och utveckla våra resurser, men kanske omgivningen och en konkurrent snappar åt sig vår "produkt" med s.k. headhunting)
- jämkning av de grundläggande värdena i behärskandet (ska vi som vår grundläggande utmaning definiera en frigörelse av den mänskliga resursen, kontroll av den eller behärskande av med den förenade risker - eller någon kombination av dessa?)

- sökande efter gemensamma trådar mellan de olika dimensionerna i den mänskliga resursens livscykel (hur skapar vi av rekryteringar, utvecklande, engagerande, användning och utvärdering en balanserad helhet, där ettvar element får den del som tillkommer det?)

Alla utmaningar kan i allmänhet inte klaras av på en och samma gång. "Sisyfosstenen" i behärskandet av den mänskliga resursen rullar ner gång på gång, och stannar inte kvar på "toppen". Det finns flera orsaker till detta.

Människorna med sina insikter, kunskaper, begränsningar och gränslösheter finns som mänskliga aktörer "utspridda" i det enskilda universitetet och i universiteten. Redan nu och i synnerhet i framtiden kommer de att finnas allt mer spridda ut över världen. Vid seminariet och under revisionsprocessen framgick, att man vid universiteten allt mer systematiskt går in för att inverka på verksamhetsbeslut som berör personalen och på personalens verksamhet med exempelvis personalpolitiska program. I den praktiska vardagen försvinner människan som en helhet ur förvaltningens synfält

- som specialiserade särskilda grupper (studerande, personal, korttidsanställda, fast anställda, lärare, forskare etc.)
- som komplicerade paragraf- eller förvaltningsdjunglar
- som diversifierade organisationsstrukturer
- som tillspetsade attityder och uppnådda rättigheter hos olika intressegrupper
- som orediga anslagshelheter som försvinner i budgethandlingarna, och
- diffusa anhopningar av inverkanse orsaks- och följdfaktorer.

De mänskliga resurserna har man inte ens ur ekonomisk synvinkel förmått samla inom en enhetlig begreppsvärld. Redan de fundamentala begreppen är splittrade.

Utfallet av seminariet.

Både revisionen och seminariet influerades på olika sätt av det faktum, att människan som mänsklig psykofysisk varelse är svår att mäta och bedöma. Att greppa den helhet som ingår i de mänskliga resurserna vid en forsknings-, utbildnings- och serviceorganisation av universitetets slag är i detta avseende särdeles utmanande. Vid seminariet klargjordes denna utmaning. Detta är i nuläget nödvändigt före man skrider till längre gående diagnoser, utvärderingar och utvecklingsåtgärder.

Ett annat viktigt resultat av både revisionen och seminariet var att universiteten och dem närstående instanser, såsom finansiärerna, sammanförts att tillsammans dryfta universitetens mänskliga resurser som en helhet, och de behov, utmaningar och risker som deras komplexa natur medför för universiteten jämte omgivning. Med revisionens och seminariedeltagarnas gemensamma ansträngningar kunde en mångsidigare bild än förut bildas av universitetens mänskliga resurser som helhet. I fortsättningen behövs nya slags verktyg för att fördjupa denna bild: utvecklande av infrastrukturen för existerande och ny information (begrepp, databanker etc.), en på detta baserad mångsidig analys, en syntes av den förvärvade kunskapen samt ett mångsidigare och mer sammansatt utnyttjande av den existerande informationen än tidigare. Också för detta behövs människor. På de mänskliga resursernas område - om så inte på andra - är människan som helhet i sista hand "alltings måttstock".

1 Johdanto

Inhimillisten voimavarojen hallinnan tikapuut: eräitä alkuportaita ylöspäin – vai voiko niitä yliopistoissa olla?

Julkaisun lähtökohtana ovat Valtiontalouden tarkastusviraston suorittama tarkastus "Yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinta" (VTV:n julkaisu 206/2010) sekä aihe-piiristä tarkastuksen valmistuttua eduskunnan auditoriossa 18.3.2010 järjestetyn asiantuntijaseminaarin puheenvuorot.

Tarkastuksen, seminaarin ja julkaisun lähestymistapa

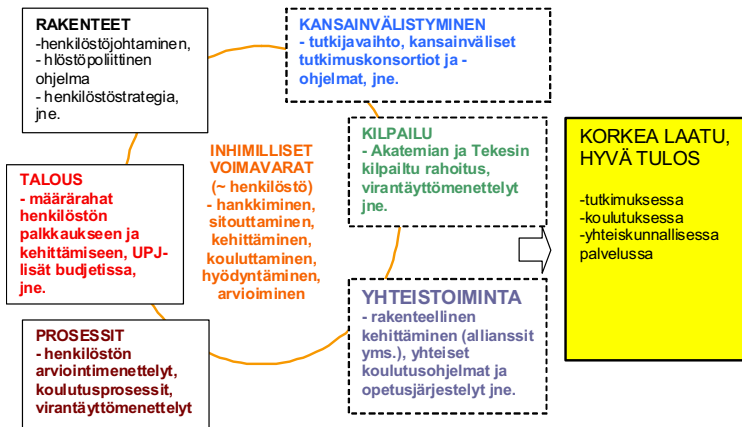
Inhimillisillä voimavaroilla (jäljempänä myös HR, human resource) tarkoitetaan ihmisten – yhden tai useamman – hallussa olevaa älyllistä, luovaa, osaavaa, asioita kyseenalaistavaa ja uusia mahdollisuuksia etsivää ja työstävää "perusenergiaa", jolle kaikki inhimillinen toiminta viime kädessä rakentuu. Tässä yleisessä merkityksessä inhimilliset voimavarat erottautuvat esimerkiksi koneista, laitteista ja rakennuksista erityisesti ns. uuden kasvuteorian esille nostamina tärkeimpinä voimavaroina. Inhimilliset voimavarat muodostuvat koulutuksella, kokemuksella ja harjaantumisella hankittavasta yksilötasoisesta inhimillisestä pääomasta sekä ihmisten keskinäisellä toiminnalla luotavasta ja sen edellyttämästä sosiaalisesta pääomasta.

Inhimillisten voimavarojen kysymyksistä käyty keskustelu ja organisaatioiden kehittämistoiminta on usein rajoittunut yksittäisiin, itsessään tärkeisiin "ihmisnäkökulmiin" ja henkilöstökysymyksiin (esimerkkinä uusi palkkausjärjestelmä UPJ, henkinen työsuojelu, työuupumus jne.). Lähtökohtaamme on leimannut yksittäisten organisaatioiden tai niiden yksiköiden keskittyminen esim. laatuksymyksiin, tehokkuus- ja tuottavuuskysymyksiin ja työsuojelukysymyksiin. Tästä on seurannut pirstoutumista ja vastakohtaisuuksia. Organisaatiosta, toimialasta ja tarkastelutasosta riippuen olemme tätä kautta nähneet inhimillisissä voimavaroissa tai niiden haasteissa esimerkiksi

- yhteiskuntien kansainvälisen kilpailun ydinolottuvuuden
- BKT-panosten riittävyshaasteen
- inhimillisen kasvun haasteen
- t&k-toiminnan panos-tuotos-datan riittävyshaasteen
- modernin t&ki-työn laatuhaasteen
- Suomen innovaatiojärjestelmän kansainvälistymishaasteen
- ihmisten jaksamishaasteen

- pätevän henkilöstön rekrytointipulman
- virantäyttöselosteiden tai sairaslomadokumenttien laatuhaasteen ja muun vastaavan osakysymyksen. Luetteloa voidaan jatkaa miltei äärettömiin.

Inhimillisten voimavarojen hallinnan tilannetta havainnollistaa tässä suhteessa kuvio 1.



KUVIO 1. Yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinnan osatekijät, vauhdittajat ja lopputulokset.

Tutkimuksissa ja arvioinneissa inhimillistä voimavaraa on vain harvoin suoraan tematisoitu tarkastelun keskiöön, josta muut näkökulmat ongelmiseen aukeavat, saavat merkityksensä, oikeutuksensa, tärkeimmät näkökulmansa ja perustelunsa. Tapana on ollut lähestyä sitä yksittäisten erillisasteiden kautta (rakenteen kehittäminen, kilpailu, koulutus, talous jne.). Näin meneteltäessä kuljetamme ihmisiä kiihtyvää vauhtia mukana erillisnäkökulmissa eräänlaisina jakojäännöksinä – tyypillisesti toimijoina, joille on tarjolla uusia vaatimuksia sekä tulos- ym. odotuksia. Tätä tukevat arviointi-, auditointi- ja seurantamenettelyt ovat jatkuvasti tiivistyneet.

Esimerkiksi laatu, tehokkuus ja etiikka näyttävät asettavan toisistaan poikkeavia vaatimuksia inhimillisen voimavaran kehittämiselle. Syvemmälle mentäessä niiden jonkinlainen optimoiminen on kuitenkin mahdollista ja myös välttämätöntä. Ellemme sitouta ja rekrytoi henkilöstöä asianmukaisesti ja huolehdi toimijoiden välisen luottamuksen säilymisestä, emme ratkaista tästä koituvia ongelmia yksinomaan henkilöstöä kehittämällä tai huippuja suosimalla, vaan lykkäämme ongelmia eteenpäin. Ellemme hanki ajoissa monipuolista *ymmärrystä*, tietoa ja signaaleja inhimillisten voimavarojen hallinnan tilasta kokonaisuudessaan ja esimer-

kiksi ihmisten jaksamisesta asiantuntijaorganisaatioiden muutoksissa ja kriiseissä, saatamme ajautua varsin yllättävänkin mittakaavan kriiseihin. Vaikka organisaatioiden tuloksellisen toiminnan esteiden raivaaminen saattaa parantaa myös organisaation luovuutta, oppimiskykyä ja innovatiivisuutta, taitamattomasti toteutettu inhimillisen voimavaran hyödyntäminen voi johtaa myös luovuuden ja innovatiivisuuden tyrehtymiseen.

Tarkastus seminaarin virikkeenä

Tarkastuksessa ilmeni, että yliopistot ovat pyrkineet monipuolistamaan inhimillisten voimavarojensa hoitoa. Henkilöstöhallinnosta on edetty kohti inhimillisten voimavarojen uudenlaista hallintaa ja henkilöstöpolitiikasta ollaan etenemässä kohti inhimillisten voimavarojen strategisempaa hallintaa. Strategiat, suunnitelmat, ohjelmat ja kohdennetummat toimet ovat yliopistoissa lisääntyneet. Hyvinvointitutkimukset, ilmapiirikartoitukset ja vastaavat arviot ovat säännöllistyneet. Se, että inhimillisen voimavaran tulee palvella yliopiston kokonaisuutta ja sen toiminnallisia tavoitteita, ei jää yliopistojen dokumenteissa epäselväksi.

Sitä, missä määrin ja missä suhteissa edelliset papereissa hyvin dokumentoidut pyrkimykset toteutuvat myös käytännöissä, ei kuitenkaan ollut systemaattisesti kokonaisuudessaan varmistettu. Valtionhallinnon alarakenteessa kasvaneista ja kehittyneistä laitoksista ei ollut muodostunut inhimillisten voimavarojen strategisen hallinnan yksiköitä. Monissa tapauksessa esteenä ovat olleet sekä niukat johtamis-, osaamis- ym. resurssit että asenteet.

Pysyväisluonteisten käsite-, mittaus- ja kulttuurikysymysten lisäksi yliopistojen inhimillisiä voimavaroja haastoivat 2010-luvulle tultaessa ja edelleen myös ympäristömuutokset. Osaamisperusteinen tietotalous vahvistuu ja toisinaan yksittäisillä osa-alueillaan myös kriisiytyy. Globalisaatio etenee ja syventyy ja kilpailu osaavasta työvoimasta kiihtyy. Ikäluokat ja työvoima niukentuvat ja globaaliset ympäristöhaasteet kärjistyvät. Muutoksien kautta ihmiset ja henkilöstö ovat tulossa uudella tavalla tieteen ja myös yliopistojen toiminnan keskiöön. Vireillä olevassa muutostilanteessa yliopistot sekä joutuivat että pääsivät uudella tavalla kokonaisvastuuseen voimavaroistaan yliopistojen oikeudellisen ja hallinnollisen aseman itsenäistyttyä vuoden 2010 alussa. Yllä kuvatut seikat ajankohtaisivat ja nostivat vaatimuksen inhimillisten voimavarojen tavoitteellisesta hallinnasta suunnittelupapereiden hallintokielestä myös yliopistojen arki-toiminnan ja päätöksenteon keskiöön.

Seminaarin teema

Seminaarin työnimenä oli yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinta nyt ja tulevaisuudessa. Tämän työnimen alla seminaarin esiintyjä ja seminaariin osallistujia viritettiin aihepiiriin kolmella seminaarin taustamateriaalissa esitetyllä osakysymyksellä:

- Onko yliopistojen inhimillisen voimavaran hankkiminen, kehittäminen ja sitouttaminen nykyisellään tasapainossa sen hyödyntämisen ja arvioinnin (ml. vastuu ja tilivelvollisuus) kanssa?
- Korostuuko jompikumpi "pooli" liikaa?
- Miltä tulevaisuus näyttää tässä suhteessa?

Liitteen 1 taulukossa 1 on esitetty puheenvuorojen pitäjille ennalta annettun informaation ydinkohdat seminaarin aihealuetta kokoavina kysymyksinä.

Seminaarin taustalla olevat haasteet

Edellä tarkastuksen ja seminaarin lähestymistapaa käsitellessä esillä ollut inhimillisen tai henkilöstövoimavaran "näköpiiristä katoamisen ongelma" edellyttäisi sellaisia uusia tieto- ja toimintavälineitä, joilla ihminen yliopiston ytimenä tai keskiönä saataisiin kaivettua uudella tavalla esiin.

Seminaarin taustaksi ei kuitenkaan ollut mahdollista rakentaa yhtenäistä ja eri osallistujille yhteistä käsitteellistä tai muutakaan viitekehystä. Tälle on lukuisia syitä. Kuten edellä ilmeni, inhimilliset voimavarat itsessään ovat monimuotoisia, käsitteellisesti tulkinnanvaraisia ja mittaustavoiltaan kiistanalaisia.

Organisaation ja yhteisön tilanteesta riippuen inhimillinen voimavara näyttäytyy siten muun muassa vapauttajana tai vapautettavana, taakkana tai kontrolloitavana asiana, riskinä tai mahdollisuutena, tiedostavana tai tiedettävänä, tulevaisuutena tai historiana jne.

Käytännössä inhimilliset voimavarat voidaan usein ongelmitta sijoittaa "henkilöstön" nimikkeeseen alle. Tällöin on kuitenkin muistettava, että inhimillisten voimavarojen monimuotoisuus, monimutkaisuus ja läpinäkymättömyys vaikeuttavat niiden jyvittämistä yksilötasoihin inhimillisen pääoman ja ryhmätasoihin sosiaalisen pääoman ulottuvuuksiin. Tämä ilmenee jo yksinkertaisissakin tilanteissa. Voimme havaita sen esimerkiksi yksilötutkijan, evaluaattorin tai tarkastajan vaikeuksina päättää, mihin kohdistaa aikaansa ja voimiaan: yksinomaan omalle perinteiselle työ- ja vastualueelleen, vai yksikkönsä naapurihuoneen ja naapurisiiven vai peräti – organisaation "ekologiseen kontekstiin". Lyhyellä tähtämellä edellinen tuntuu yleensä aina jäljempänä tulevaa vaihtoehtoa houkuttelevammalta.

Entä olisiko yksilötutkijan paras juuri tällä hetkellä kehittää vai koota voimavarojaan – ongelmana on yleensä se, että ensin mainittuun ei oikein tahdo löytyä aikaa jne.

Koska inhimillisten voimavarojen teema jäsentyy hankalasti, sitä on hyödyllistä lähestyä aluksi oman yksilöllisen arkikokemuksemme pohjalta. Voimme kysyä, ovatko henkiset voimavaramme tasapainossa haasteidemme kanssa. Hyödynnämmekö voimavarojamme vai riistokalastammeko niitä? Toisin sanoen, uusinnammekö voimavarojamme samaa vauhtia kuin hyödynnämme niitä? Hankimmeko muutostilanteissa uudenlaisia voimavaroja? Lisäämmekö vai vähennämmekö voimavarojamme jakaessamme niitä muiden toimijoiden kanssa? Arvioimmeko niitä omaehtoisesti, vai vasta tilanteessa, jossa meidät tähän tavalla tai toisella pysäytetään? jne.

Se, mitä asioita ja miten voimme inhimillisen voimavaran avulla saavuttaa, on toistaiseksi ja ehkä pysyvästikin enemmän tai vähemmän avoin kysymys. Ihminen on inhimillisenä tekijänä äärimmäisen monimuotoinen, vaikeasti määriteltävissä, hankalasti arvioitavissa ja miltei ylivoimainen ennakoitavaksi.

Eikä kahta haastetta ilman kolmatta: miten inhimillisiä voimavaroja itseään voidaan tässä tilanteessa parhaiten hallita? Hallinnalla tarkoitetaan tässä ihmisten (vs. tekoälyn, laitteiden, muun infrastruktuurin) saamista toimimaan niin, että syntyy haluttuja lopputuloksia, ilman että samalla synnytetään haitallisia tai ainakaan kohtuuttomia tai liian vahingollisiksi tulkittavia asioita. Tähän liittyvistä rajoituksista ja itse hallinnan käsitteestä syntyi seminaarissa tärkeää keskustelua, johon puheenvuoroissa jäljempänä palataan.

Edellisistä seuraa, että kolmas haaste muodostaa pikemminkin pitkäjän- teisen haasteen kuin selväpiirteisen ohjauksen tai hallinnan ongelman. Lähelle sitä sijoittuu joukko lisäkysymyksiä, joihin seminaarissa ei ollut mahdollista paneutua. Hallinnan itsensä eettisten kysymysten lisäksi tällaisia lisäkysymyksiä sisältyy inhimillisten ja muiden voimavarojen suhteisiin. Eräs haaste sisältyy siihen, että tietotekniikan avulla on mahdollista lisätä inhimillisiä voimavaroja, mutta myös vähentää ihmisen osuutta kokonaisuudessa sekä myönteisin että kielteisin seurauksin. Kone tai laite voivat korvata tai korjata ihmiseen sisältyviä rajoituksia ja epävarmuuksia ja laventaa inhimillisiä mahdollisuuksia¹.

¹ Hyvän yleiskuvan tästä tarjoaa Thomas L. Friedmanin katsaus "Litteä maailma" (2005).

Teknologia voi kuitenkin myös latistaa ihmiseen sisältyvää suunnatonta mahdollisuuksien kenttää². Yksipuoliseen ihmiskäsitykseen perustuessaan tietotekniikka ja sille rakentuva johtaminen voivat muuttaa luovan työn yksinkertaisiksi rutiineiksi, heurististen sääntöjen seuraamiseksi sekä alistaa työn subjektin uusilla teknologioilla huippuunsa valvotuksi objektiksi³. Näistä seikoista seuraa muun muassa, että Suomen tietoyhteiskuntakehityksen hidastuminen ja siinä havaitut "taka-askleet" ovat inhimillisen voimavaran ja esimerkiksi niin sanotun luovan talouden näkökulmasta hankalia, mutta samalla myös jossakin määrin vaikeasti arvioitavia.⁴

Sivupolut, tärkeätkin kuten tietotekniikka tai tieto työstettävänä "tuotteena", olisivat siis mutkistaneet liiaksi inhimillisten voimavarojen arviointia seminaarissa. Aivan erityisesti puhe inhimillisistä voimavaroista hankaloituu siirryttäessä puhumaan *yliopistojen* inhimillisistä voimavaroista. Tutkimuksen, koulutuksen ja kehittämisen ympärille väljästi ryhmittävä yliopistojen inhimillinen voimavara muodostaa sekä toiminnallisesti että rakenteidensa kautta vaikeasti jäsentyvän ja hallittavan monikerroksisen kokonaisuuden.

Yhteiskunnan eri osa-alueiden ja innovaatiojärjestelmien ydinosana yliopistojen inhimilliset voimavarat muodostavat tällä hetkellä yhteiskuntien keskeisen hyvinvointi-, kilpailu- ja menestystekijän. Esimerkiksi valtion vuoden 2005 henkilöstötilinpäätöksen mukaan valtion toiminnan kuluista henkilöstökulujen osuus on 51 prosenttia ja valtion taseen arvosta 50 prosenttia tulee henkilöstövoimavaroista.

Yliopistojen inhimillisten voimavarojen tarkastelutasot

Kuvio 2 havainnollistaa sitä, millaisia yksittäisiä organisaatioita laajemmallekin ulottuvia yhteyksiä yliopistojen inhimillisillä voimavaroilla on. *Suppeassa merkityksessä* yliopistojen inhimilliset voimavarat avautuvat kysyttäessä kuvion oikean reunan punaisessa ympyrässä, mikä on suotavaa ja mahdollista yliopistoissa toimiville – tai heidän avullaan, ja miten näitä voidaan tunnistaa ja kehittää. Inhimillisiin voimavaroihin termin

² Pekka Lauri yhdistää väitöksessään talouskasvun lähteenä koulutusinvestoinneilla kasvatettavan inhimillisen pääoman ja kehittyvän teknologian. Viimeksi mainitulla on kuitenkin kahdet kasvot: teknologia parantaa tavaratuotannon tuottavuutta mutta sillä on "a negative erosion effect on human capital accumulation". (2004, 68).

³ Ks. Julkunen 2008.

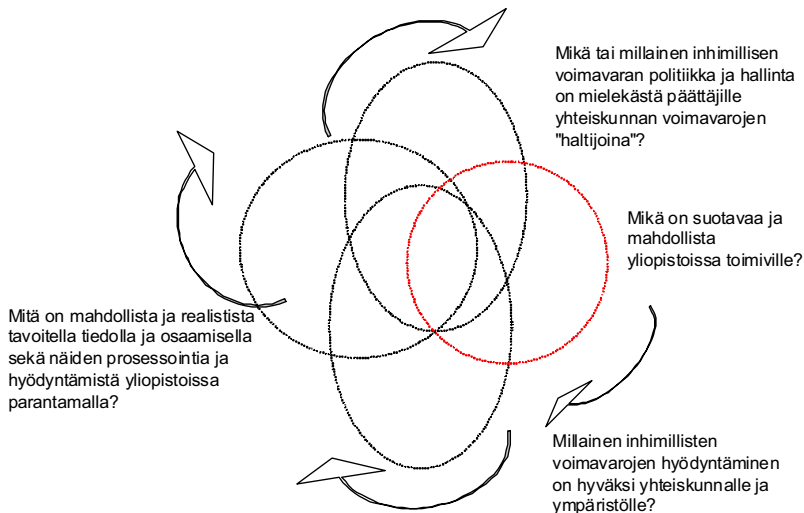
⁴ Inhimillisen pääoman ja tietotekniikan suhteesta ks. Syväjärvi 2005. Tietoyhteiskuntakehityksen "taka-askelista" Suomessa esim. TEKbaro 2010, sekä VTV 158/2008 (*Alueellisten tietoyhteiskuntahankkeiden toteutus*).

suppeassa merkityksessä sisältyviä arvoja, tavoitteita ja keinoja käsitellään tyyppillisesti henkilöstöohjelmissa, - strategioissa ja vastaavissa HR-asiakirjoissa.

Kysyttäessä tämän lisäksi, mikä yliopistojen inhimillisissä voimavaroissa on arvokasta esim. kunnan, alueen tai yhteiskunnan arvojen sekä alueellisen ja globaalin asiantuntija- ja toimijaverkon eräinä tärkeinä solmu-kohtina, siirrymme puhumaan yliopistojen inhimillisistä voimavaroista edellistä *laajemmassa merkityksessä*. Tämä laajempi käsite avartuu kuvion kokonaisuuteen.

Jos lisäksi halutaan korostaa esimerkiksi tulevaisuuden, riskienhallinnan tai tilivelvollisuuden näkökulmasta inhimillisten voimavarojen hallinnan luonnetta erilaisten arvojen, tarpeiden ja mahdollisuuksien välisenä tasapainoiluna, ongelmanratkaisuna ja innovointina, voidaan puhua yliopistojen inhimillisistä voimavaroista (ja niiden hallinnasta) *integroidussa merkityksessä*. Kuviossa tämä haasteellisin tapa ymmärtää inhimilliset voimavarat paikantuu ympyröitä yhdistävään vyöhykkeeseen kuvion keskiössä (unioni).

Verrattuna tavanomaiseen henkilöstö- tai organisaatiolähtöiseen ajattelutapaan, seminaarin ja julkaisun haasteena on laventaa omaksuttua näkökulmaa inhimillisten voimavarojen suppeammasta määrittelystä jälkimmäisten kokonaisvaltaisempien määrittelyjen suuntaan.



KUVIO 2. Yliopistojen voimavarat yliopiston toiminnan lähtökohtana (vrt. Boradkar 2010).

Seminaarin ja julkaisun tarkoitus

Seminaarilla pyrittiin saamaan inhimillisiä voimavaroja koskevan tiedon "tarjoajat ja hyödyntäjät": tutkijat, kehittäjät, arvioijat, tarkastajat, virkamiehet ja päätöksentekijät saman pöydän ympärille. Vertauskuvallisesti sanoen osallistujat pyrittiin kokoamaan pikemminkin edellisen kuvion keskiöön kuin perinteisten pöytiensä ympärille pohtimaan inhimillisten voimavarojen haasteita. Toivomuksena oli, että tapahtumassa nousee esiin inhimillisten voimavarojen hallinnan alueella toteutettuja hyviä käytäntöjä ja että seminaari nostaa esille myös ajankohtaisia kehittämisalueita. Yleisemmin tavoitteena oli vahvistaa ja laajentaa suomalaisen yliopiston eri sidosryhmien ja toimijatasojen välistä keskustelua yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinnan kysymyksissä ja samalla edesauttaa inhimillisten voimavarojen kestävyyttä.

Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan tema-alueelta VTV:n tuloksellisuustarkastus on jo aikaisemmin järjestänyt samassa paikassa seminaarit "Tutkimus- ja kehittämistoiminnan arvioinnit" 20.12.2007 sekä "Poikkisektoriaalinen innovaatiotoiminta" (15.5.2009).

Seminaarissa käsiteltiin yliopistojen inhimillisten voimavarojen kannalta tärkeitä osateemoja ja kysymyksiä, jotka ovat yliopistojen itsensä ja päätöksentekijöiden kuten eduskunnan tulevaisuuden tietotarpeiden kannalta tärkeitä, valtiontaloudellisesti keskeisiä ja tarkoituksenmukaisesti lähestyttävissä.

Seminaarin ja julkaisun puheenvuorojen pääkohtia

Inhimillisiä voimavaroja koskevaa puhetta voidaan usein selventää kaventamalla sitä, rajaamalla se edellä mainittuun suppeaan merkitykseen ja siis kuvion oikeanpuoleiseen punaiseen ympyrään. Näin ymmärrettyinä kaikki seminaarin puheenvuorot käsittelevät inhimillisiä voimavaroja. Puheenvuoroissa asemoiduttiin kuitenkin vaihtelevalla tavalla edellä mainittujen suppean, laajan ja integroidun inhimillisten voimavarojen käsitteen ympärille. Seuraavassa kirjoitukset esitellään tiiviisti tämän pohjalta, sivuuttaen heidän esiintymisjärjestyksensä seminaarissa sekä julkaisussa.

Tieteentekijöiden liiton edustajan, Ragna Rönnholmin puheenvuorossa (luku 4) keskitytään inhimillisten voimavarojen suppean käsitteen ympärille, jonka sisältöä puheenvuorossa pyritään varjelemaan ja rajaamaan. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että jo puhe inhimillisen voimavaran hyödyntämisestä hylätään ihmisiä esineellistävänä. Tämän lähtökohdan arvioiminen ei ole julkaisun toimittajan tehtävä. Kuvatunlainen lähtökohta saa silti kysymään, joudutaanko samalla sivuuttamaan tai laiminlyömään inhimillisten voimavarojen hyödyntämiseen sisältyvä taloudellis-

yhteiskunnallinen eetos kokonaisuudessaan ja tätä korostava tilivelvollisuus (esimerkiksi kansalaisille, veronmaksajille, päätöksentekijöille).

Rönholmin puheenvuorosta kuitenkin ilmenee, että kyseenalaistettaessa kulutus-, hankinta- ja esinetermien soveltuvuus "ihmisen hallintaan", voidaan päätyä hyvin erilaisiin näkökulmiin ja lopputuloksiin. Eräs mahdollisuus on korostaa ihmisen erityislaatuista (esim. monimutkaisuus, ennakoimattomuus) organisaatioiden ja yhteiskuntien voimavarana, mutta pitää siitä huolimatta myös taloudellista arviointia mahdollisena ja luontevana. Tämä perusajatus tulee esiin kuvion punaisessa ympyrässä. Muun muassa inhimillisten voimavarojen elinkaariajattelu, jota esimerkiksi Yhdysvaltain liittovaltion tiederahoittaja NSF on ohjelmissaan soveltanut, rakentuu osaksi kuvatuunlaiselle korostukselle. Useimmat julkaisun kirjoituksista ja tarkkaan lukien jopa kaikki kirjoitukset viestivät tällaisesta perusajattelutavasta tai ovat ainakin sovitettavissa siihen. Tämä koskee ajattelutapoja laajemminkin. Vaikka inhimillisen pääoman koulukunnista ei voida juurikaan hahmottaa mitään yksimielisyyttä, kukin niistä on ajan myötä alkanut ymmärtää ihmisen enemmän tai vähemmän erityislaatuiseksi kokonaisuudeksi, joka sekä eettisesti ansaitsee että talouden näkökulmastakin tarvitsee aivan omat tarkasteluperspektiivinsä.

Myös muissa seminaarin puheenvuoroissa ja julkaisun kirjoituksissa tulee esille yliopistoissa toimivien erityinen toimintaympäristö ja profiili. Kirjoittajien näkökulmat kuitenkin vaihtelevat. Luvussa 3 henkilöstöjohtaja Jouni Kekäleellä "Henkilöstöfunktio ja – johtaminen kaikilla tasoilla" on yliopistojen toiminnan ja henkilöstön menestymisen lähtökohta, jonka merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Samalla myös inhimillisen voimavaran tila pienentyy ja lyhytjänteistyy. "Jos menestystä ei onnistuta parantamaan tai uusintamaan, tai jos raami muista syistä pienenee, on lähinnä mahdollista pyrkiä kasvattamaan raamia korvaavalla rahoituksella tai sitten sopeuttaa toiminta raamiin".

Luvussa 5 EVA:n tutkimusjohtaja Ilkka Hyvärisen puheenvuorossa korostuvat yliopistojen muuttuvat reunaehdot (globaalitalouden työnjaon syveneminen, elinkeinorakenteen muutos, kilpailun kiristyminen jne.). Yliopistojen menestys muodostuu jatkossa ennen muuta reunaehtoihin sopeutumisesta ja niihin reagoimisesta. Uusien hallintavälineiden tarve korostuu. Hyvärisen puheenvuorossa näkökulma siirtyy yhä enemmän yliopiston ulkopuolelle, mutta uudet hallintakeinot ja – mahdollisuudet myös yliopistojen sisällä piirtyvät esille (oma pääoma, omistajaohjaus).

Luvussa 2 Arto Mustajoki tasapainoilee puheenvuorossaan yliopiston sisäisen ja ulkopuolisen näkökulman välissä. Hän etsii oikeutusta eri näkökulmille. Hän kohdistaa muita kirjoittajia selvemmin huomiota nykytilanteen haasteisiin myös kuvion vasemmassa reunassa. Mihin meidän on nykytilanteessa realistista pyrkiä ja mitä on näköpiirissä (muun muassa

opiskelijoiden lähtötaso, sitoutuminen, tohtorikoulutus, mittausdiskurssi). Hän jäljittää yliopistojen inhimillisen voimavaran nykytilanteen haasteiden ja ongelmien "syytä niin sysissä kuin sepissäkin". Yliopistojen vaikutuksia Mustajoki tulkitsee Haavistoa hieman laaja-alaisemmin: yliopistojen tärkeimmiksi vaikutuksiksi muodostuvat yliopistoissa koulutetut ihmiset, jotka "ymmärtävät yhteiskunnan, ihmisen ja luonnon toimintaa sekä osaavat käyttää tarjolla olevaa tietoa päätösten ja toiminnan pohjana". Ihmisten käsitykset maailmasta ovat vielä tätäkin tärkeämpi ja hankalammin mitattavissa oleva yliopistojen vaikutusulottuvuus. Yhteistä on sen korostus, että kuvion punainen HR-ympyrä on yhdistettävä päättäjien ja yhteiskunnan tarpeisiin. Se ei voi olla erillisaareke, eikä yksinomaan yliopistojen sisällä päätettävissä, vaikka yliopistojen päätösvaltaa onkin lisätty.

Luvussa 6 Timo Oksasen tarkastellessa yliopistojen tietä "huipulta huipulle" (luku 6) yliopistojen inhimillistä voimavaraa ja sen hallintaa käsitellään Sisyfoksen haasteena. Tämän haasteen ytimessä on se, että yliopistojen toimijat joutuvat nykyisellään kantamaan vastuuta sellaisista yhteiskunnallisista vaikuttavuushallinnan haasteista, joista ne eivät voi yksinään menestyksellisesti suoriutua. Tällöin kivi vieriin alas uudelleen ja uudelleen. Edellisen kuvion näkökulmasta kirjoitus kuvaa ääri- tai riskitilannetta, jossa kuvion ympyrät eivät kohtaa, eivätkä edes yksittäiset osiot toimi tyydyttävästi. Jollei punaiseen ympyrään sijoittuva "yliopistotasaisen HR-hallinnan Sisyfos" kohtaa muita ympyröitä, koska niiden haasteita ei ole selkeytetty eikä haasteisiin ole vastattu, yliopistotoimija joutuu kantamaan "ympyräänsä" yksin. Käytännössä olemme viime vuodet olleet paljolti juuri tässä tilanteessa, tai ainakin lähellä sitä.

Tilanne on kuitenkin vaihdellut yliopistoittain merkittävästi. Yliopistojen omaa vastuuta asioistaan haluttiin yliopistouudistuksella tietoisesti lisätä. Yliopistojen inhimillisten voimavarojen haasteet painottuvat tämän mukaisesti tulevaisuudessa ennen muuta kuvion keskiosaan ja alaosaan, eivätkä niinkään kuvion yläosiin. Onko tähän edellytyksiä ja millaisia nämä edellytykset ovat? Tämä kysymys leijaili useissa seminaarin puheenvuoroissa pikemminkin julkilausumattomana kysymyksenä tai pohdintana kuin selkeänä kysymyksenasetteluna. Tälle on todennäköisesti useita syitä.

Inhimillisiä voimavaroja ei ole kyetty taloudellisesta näkökulmasta saattamaan yhtenäisen käsitteistön alle (inhimillinen pääoma, luova pääoma, intellektuaalinen pääoma, aineeton ja henkinen pääoma). Tämä vaikeuttaa osaltaan niistä käytävää keskustelua. Myös kiistely siitä, miten inhimilliset voimavarat inhimillisenä ja sosiaalisena pääomana suhteutuvat toisiinsa,

jatkuu⁵. Lisäksi aineettoman pääoman eri osatekijöiden (esim. organisaation rakenne pääoma, suhdepääoma ja inhimillinen pääoma) merkitys toisilleen ja kokonaisuuden kannalta tunnetaan edelleen heikosti. Tähän voidaan vielä lisätä etiikan ja talouden suhdetta määrittelevät keskustelut, jotka pyykittävät taloudellisen näkökulman hyväksyttävyyttä ja hyväksyttävää aluetta ihmisten arvottamisessa. Myös hallinta- ja johtamiskäsitteistö on vastaavalla tavalla, ellei vielä pahemmin, sotkeutunut (aineettoman pääoman johtaminen, osaamisen johtaminen, tietojohtaminen, ihmisten johtaminen, tunnejohtaminen, innovaatiojohtaminen jne.).

Kaiken kaikkiaan olemme tilanteessa, jossa järkevän dialogin alue näyttää olevan melko pieni. On kuitenkin parempi käyttää tämä pienikin alue keskinäisellä vajavaisellakin dialogilla kuin jäädä odottamaan ongelmien kärjistymistä ja monimutkaistumista.

Taannoisessa VTV:n julkaisussa "Näkökulmia laaja-alaiseen innovaatiotoimintaan" totesimme toimittajina johdantoluvun päätteeksi, että "Innovaatiotoiminnan alueellakaan, tai ehkä juuri sen alueella, rajoja ei voida nähdä ylittämättä niitä, eikä ylittää näkemättä niitä. Tämä näyttää koskevan myös seminaarijulkaisun aikataulua, jonka viivästymisestä me teoksen toimittajat tunnemme osaltamme kipeän pistoksen". Tuo äskeinen koskee myös inhimillisiä voimavaroja koskevaa seminaaria ja selvitystämme – ainakin aikataulun osalta. Se, voiko inhimillisten voimavarojen rajoja nähdä ylittämättä niitä tai ylittää näkemättä niitä (kuten innovaatioiden kohdalla ehkä on asia), muodostaa erään voimavarojen hallinnan suuren haasteen ja varmaankin sellaisenaan ratkaisemattoman ongelman. Lukija voi kuitenkin pohtia kysymystä kirjoitusten valossa uusin eväin – esimerkiksi inhimillisen voimavaran elinkaariajattelun kautta.⁶

⁵ Ks. kokoavasti esim. Hautamäki 2003, 77.

⁶ Ks. VTV 2010a. Julkaisun toimittaja kiittää saamistaan kommentteista VTV:n virkamiehiä ja erityisesti tuloksellisuustarkastuksen v. 2010 kehittämisryhmä 3:n jäseniä saamistaan tärkeistä kommentteista.

2 ”Vanha” ja ”uusi” yliopisto työpaikkana ja yliopistojen vaikuttavuus

Raportti ”Yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinta nyt ja tulevaisuudessa” nostaa jo nimellään esiin kaksi perustavaa laatua olevaa kysymystä. Yliopisto, jos mikä, on työpaikka, jonka toiminta perustuu inhimillisiin voimavaroihin, vaikka sellaista käsitettä yliopiston sisällä harvemmin käytetään. Toisaalta sana *hallinta* pistää yliopistossa työskentelevät varuilleen. He pelkäävät suunnittelu yhteiskunnan lonkeroita, jotka kahlitsevat luovan toiminnan edellytykset ja ulkopuolisista paineista vapaan ajattelun.

Tarkastelen seuraavassa yliopiston erityisluonnetta sillä kokemuksella, jonka olen saanut yliopiston eri hallintotasoilla (rehtoraatti, tiedekunta, laitos) ja ruohonjuuritason toimijana, tutkijana ja opettajana. Oman vivahteen näkökulmaani tuovat suomalaiset ja eurooppalaiset tiedeorganisaatiot, joissa minulla on ollut mahdollisuus toimia viime vuosina (Suomen Akatemia, Suomalainen tiedeakatemia, ESF).

Kuinka erilainen yliopisto on työpaikkana?

Yliopistossa työskentelevät itse korostavat mielellään omaa erityisyyttään.⁷ Väitteen tueksi voidaan esittää seuraavia seikkoja:

Suurelle osalle yliopiston opettajista työ on samalla elämän koko sisältö, harrastus, jolle he ovat valmiita uhraamaan myös vapaa-aikaa. Opettajakunta on poikkeuksellisen motivoitunutta, minkä vuoksi he jaksavat työskennellä ällistyttävän pitkään. Suuri antaumus työlle ja tutkimuksellisten ansioiden korostaminen lisää individualismia, jossa henkilökohtaista tilaa otetaan ja annetaan herkemmin kuin muissa organisaatioissa. Suuri innostus tutkimustyöhön näkyy siinä, että ylhäältä päin tuleviin määräyksiin suhtaudutaan lähtökohtaisesti kriittisesti ja kaikki hallintoon vivahtava koetaan varsinaista työtä haittaavaksi. Sen vuoksi muutosvastarinta on vielä suurempaa kuin muilla työpaikoilla. Vastustuksessa käytetään filosofisia argumentteja, joita on vaikea kumota. Väittelyä hankaloittaa myös se, että ne, joilla on vahvimmat mielipiteet asioista, ovat usein vähiten perillä

⁷ Ks. esim. Mustajoki 2002, s. 13–27; Hakala 2009.

niistä. Perusteltuna vaatimuksena uudistusten tekemisessä on miksi-kysymykseen vastaaminen; vasta sen jälkeen voidaan lähteä pohtimaan vastauksia kysymyksiin ”mitä” ja ”miten”.

Yliopiston toimintaan on sisään rakennettu kilpailuelementti. Samassa yksikössä työskentelevät tähtäävät samaan korkeampaan tehtävään, myös laitokset kilvoittelevat erilaisista bonusrahoista ja arviointien huippupisteistä. Tämä ei voi olla heijastumatta toimintakulttuuriin ja yhteistyöhätkäluuteen. Tosin kilpailuelementin merkitystä usein liioitellaan. Jokaisella työpaikalla on maaperää sisäiselle kilpailulle ja osastojen väliselle revii-ritistelulle. Ehkä lisäongelmaksi yliopistolla muodostuu toiminnan tavoitteiden heterogeenisuus. Kilpailulajeja on monia: menestys tutkimuksessa, jatkokoulutuksessa, peruskoulutuksessa, yhteiskunnallisessa näkyvyydessä jne. Tämä antaa yhtäältä kaikille mahdollisuuden olla hyvä jos-sakin, toisaalta toiminnan tuloksellisuuden ja tehokkuuden yksiselitteinen määrittely monimutkaistuu.

Yliopiston kantava periaate on opetuksen ja tutkimuksen yhteys. Kun sitten tarkastellaan tarkemmin, miten tämä toteutuu, huomataan, että yliopistot ovat sisäisesti hyvin heterogeenisia. Kullakin tieteenalalla, koulutus- alalla ja tiedekunnalla on oma toimintakulttuurinsa. Yrityksissäkin on paljon osastoja, joilla on erilainen toimintalogiikka, markkinointiosasto toimii hyvin eri tavoin kuin tuotekehittelyosasto. Tällaista erilaisuutta yliopiston piirissä edustavat hallinto, erillislaitokset, atk-palvelut jne. Yliopisto on heterogeeninen hieman samaan tapaan kuin monialayritys, joka valmistaa erilaisia tuotteita erilaisin valmistusmenetelmin. Tieteen- ja koulutusalojen erilaisuus on haaste koko yliopistoa koskevien tuloksellisuusmittarien kehittelylle.

Yliopisto saa usein nuhteita työnantajapolitiikastaan sen vuoksi, että määräaikaista tehtäviä on liikaa. Määräaikaaisuutta voidaan käyttää, mutta siihen pitää olla hyvät perusteet, jotka toki löytyvätkin helposti tohtoriopiskelijoiden kohdalla mutta muissa tehtävissä kelvollisia perusteita on vaikea kehitellä. Tässä piilee ilmeinen vaara tilanteessa, jossa irtisanomiset ovat pannassa. Koska yliopisto on yksi työnantaja, voidaan vedota suuren työnantajan kykyyn sijoittaa työntekijä uuteen tehtävään työn loppuessa yhdessä toimipisteessä. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista. Jos yliopisto rekrytoi pysyvään tehtävään 35-vuotiaan tanskan kielen tai polt- tomoottoritekniikan yliopistonlehtorin, parinkymmenen vuoden päästä kyseiset tehtävät saattavat käydä vähemmän tarpeellisiksi ja tilalle tulisi valita korean kielen ja sähkömoottoritekniikan yliopistonlehtori. Oikeastaan meillä on tällä hetkellä vain epämääräisiä aavistuksia niistä tarpeista, joita yhteiskunta asettaa yliopistoille 20–30 vuoden kuluttua. Organisaatiossa, jolla pitäisi olla kykyä reagoida muutoksiin tieteen kehityksessä ja yhteis- kunnan tarpeiden muuttuessa, pysyvät työsuhteet ovat suuri riski.

Opiskelijat muodostavat kiinteän osan yliopistoyhteisöä, jopa niin kiinteän, että monet vierastavat käsitteen ”asiakas” käyttöä heistä puhuttaessa. On ainutlaatuista, että organisaation suurin ryhmä ovat aikuiset ihmiset, jotka tekevät yhdessä palkkaa saavien työntekijöiden kanssa suurimman osan sen tuloksesta. Opiskeluun liittyviin ongelmiin palaan myöhemmin.

Kansainvälisessä vertailussa suomalaiset yliopistot sijoittuvat häntäpäähän opiskelija/opettaja-suhteessa. Tilanne on viime vuosina edelleen huonontunut. Sinänsä järkevä henkilöstöpolitiikka, joka korostaa ylempien opettajien tehtävien tarpeellisuutta, on entisestään pahentanut tilannetta. Yliopistot haluavat maisteritasoisten yliopisto-opettajien sijaan tohtoritasoisia yliopistonlehtoreita. Samalla katoaa kuitenkin opettajia ja heidän pitämiään tunteja, ellei käytössä ole lisäresursseja. Keskipalkoilla ja maksimimääräisillä työvelvollisuuksilla laskettuna 1000 tuntia yliopisto-opettajan opetusta maksaa suunnilleen saman verran kuin 630 tuntia yliopistonlehtorin opetusta. Käytännössä ero on vielä suurempi sen johdosta, että yliopistonlehtoreiden opetusmäärät ovat usein kaukana maksimista. Näin ollen tämä sinänsä oikeasuuntainen muutos kohti tehtäviä, missä aidosti yhdistyy tutkimus ja opetus, merkitsee opetustuntien puolittumista.

Yliopistoista puhuttaessa otetaan usein esille niiden vuosisataiset perinteet. Vaikka yliopistot olivat kovin erilaisia tuhat tai 300 vuotta sitten kuin nyt, niiden perusolemus on sama. Voidaan myös luottaa siihen, että näin sitkeähenkinen ja menestyksellinen instituutio säilyy myös jatkossa. Tulevaisuus on taattu, koska koulutuksen ja tutkimuksen merkitys vain kasvaa. Yliopistolla on hyvä brändi. Kuten kaikissa tämänkaltaisissa instituutioissa pitkät traditiot ovat sekä voimavara että taakka.

Uudet puhurit

Yliopistolain valmistelun yhteydessä opetusministeriö korosti uudistuksen mullistavuutta puhumalla ”uudesta yliopistosta”. Yliopistojen irrottaminen valtiosta ja opettajien statuksen muutos olivat kieltämättä sen luokan reformi, että viisi vuotta sitten siihen kukaan ei olisi uskonut. Tätä kirjoitettaessa lain voimaantulosta on kulunut vasta vajaa vuosi. Syvällisen analyysin lain vaikutuksesta voi tehdä vasta kymmenen vuoden kuluttua. Paljon on kuitenkin jo tapahtunut. Tosin sekä nyt että vuosien päästä on vaikea arvioida, mitkä muutokset ovat uuden lain ansiota tai syytä ja mitkä olisivat tapahtuneet muutenkin. Uskon, että lain kirjainta ja yliopiston hallituksen voimasuhteita suurempi muutos ovat liikahdukset ajattelutavassa ja toimintakulttuurissa. Tässä joitakin hajahuomiota:

Vaikka uudet hallinnolliset kuviot ovat vielä sisärajovaiheessa ja käyttöön otetut sähköiset järjestelmät edelleen takkuilevat, niin jo nyt voidaan

tehdä varovainen huomio siitä, että hallinnosta on kehittymässä entistä professionaalisempaa. Toivelistalla ollut tavoite vapauttaa opettajien ja tutkijoiden voimavaroja perustehtäviin saattaa toteutua ainakin niissä yksiköissä, joissa lain, johtosääntöjen ja ajattelutavan muutoksia osataan kanna-voida toiminnan kehittämiseen.

Ulkopuolisten suuremmalla mukaantulolla yliopistojen hallitukseen on toimintaa piristävä vaikutus, vaikka muutosta pelättiin joissakin piireissä kovasti etukäteen. Väiteltiin siitä, kasvattaako uusi yliopistolaki yliopistojen autonomiaa vai vähentää sitä.⁸ Keskustelu meni turhaksi inttämiseksi, kun osapuolilta jäi ymmärtämättä joitakin perusasioita. Tutkimuksen autonomiasta lohkaistiin merkittävä palanen jo silloin, kun tutkimuksen painopistettä siirrettiin ulkopuolisen rahoituksen varaan. Sen jälkeen tutkimusaiheiden valintaa ovat määrittelleet suurelta osin rahoittajien tahto ja valintakriteerit. Aikaisemmin kun professoreilla oli enemmän mahdollisuuksia tehdä tutkimusta osana perustyötään, tällaista ulkopuolista kontrollia ei ollut. Yksi autonomiaa kahlitseva side, taloudellinen riippuvuus ministeriöstä, ei käytännössä muuttunut kovinkaan paljon. Yliopiston toimintaa säätelee tästedeskin suuresti se, millä perusteilla se saa käyttöönsä ministeriön jakamia verovaroja. Erityisesti lain vastustajien piirissä esitettiin pelko, että pääomitus ja muunlainen elinkeinoelämältä saatava tuki nakertaa yliopiston autonomiaa. Yliopistot ovat tietysti halunneet antaa rahainhankintakampanjoilleen paljon näkyvyyttä, mutta kaikki ovat tienneet alusta lähtien, että näin hankitun pääoman rooli tulee olemaan yliopistojen (ehkä Aaltoa lukuun ottamatta) taloudessa varsin marginaalinen. Ajatukset siitä, että yliopisto myy näin sielunsa tai autonomiansa, ovat puhdasta populismia. Pieni määrä lahjoitusprofessoreja on yliopistoilla ollut jo tähänkin mennessä.

Ajattelumalli yliopiston henkilöstön rekrytoinnissa on muuttunut. Itse sana *rekrytointi* on tässä yhteydessä uusi; aikaisemmin yliopisto pyrki rekrytoimaan vain valmistuneita maistereitaan ulos työelämäänsä. ”Vanhassa” yliopistossa ajateltiin, että pätevimmällä hakijalla on oikeus saada auki ollut virka. Pätevyyttä mitattiin objektiivisilta vaikuttavilla kriteereillä, vaikka tosiasiallisesti ulkopuolisten asiantuntijoiden mielipiteet ovat hyvinkin subjektiivisia. Joka tapauksessa tällä tavalla päätöksentekoa osin ulkoistettiin ja päättävän elimen tärkeimmäksi tehtäväksi tuli asiantuntijoiden valinta ja heidän antamiensa lausuntojen pisteytysten yhteenlasku. Nyt ajattelumalli on muuttunut. Tilalle on otettu amerikkalainen toimintamalli, jonka lähtökohtana on yliopiston ja laitoksen paras. Toki lopputulos saattaa olla sama kuin ennenkin, mutta valinnan peruste on eri. Laitos joutuu

⁸ *Yliopiston ja valtion suhteesta, ks. esim. Kivistö 2007.*

pohtimaan, millaista osaamista sinne halutaan ja kuka hakijoista täyttää parhaiten asetetut tavoitteet. Yhteistyötaidot, kyky hankkia ulkopuolista rahoitusta ja ohjata projekteja sekä opetustaidot ovat legitiimejä kriteerejä valinnassa. Tieteellisiä ansioita ei toki haluta sivuuttaa ja niiden arvioinnissa tarvitaan ulkopuolisia asiantuntijoita, mutta vastuu valinnasta jää yksin laitokselle ja tiedekunnalle; vastuuta ei voida enää ulkoistaa.

Uusi puhuri on alkanut tuulla tohtorinkoulutuksessa. Yliopistoväki on jo kymmenisen vuotta kummastellut tohtorien määrän jatkuvaa kasvattamista. Syy tähän on onnistuttu sysäämään yliopistojen niskoille, kuten Jorma Sipilä kirjassaan kuvaa⁹. Tohtoreista maksettiin ministeriön käyttämässä rahanjakomallissa ylihintaa ja näin tohtoreiden määrästä tuli käytännössä ainoa keino kasvattaa yliopiston rahoitusta. Kun kaikki yliopistot tarttuivat syöttiin, alkoi tohtoreiden liukuhinnatuotanto. Huippututkijat valittivat, että heidän työtään rasittaa yliopiston vaatimus tuottaa tohtoreita myös sellaisista opiskelijoista, joilla ei ole siihen edellytyksiä. Mutta minäs teit kun tohtoreita oli tuotettava? Nyt kelkka on viimein kääntynyt. Tohtoreiden määrää ei enää haluta kasvattaa. Suomen Akatemiakin on linjannut periaatteissaan, että hankerahoituksen painopiste ei ole enää tohtoriopiskelijoissa. Tämä ajattelutavan muutos ei suoranaisesti liity uuteen yliopistolakiin, vaan on pikemminkin seurausta tosiasioiden vähittäisestä tunnustamisesta. Tohtoreiden työllistyminen on toki onnistunut varsin hyvin¹⁰, mutta tilastot eivät suoraan kerro sitä, ovatko tohtorit saaneet töitä tohtorintutkinnon ansiosta vai siitä huolimatta.

Yksi konkreettinen keino taata parhaille tutkijoille etenemismahdollisuus yliopistouralla on vakinaistamispolkujärjestelmä (tenure track). Sen tarkoituksena on houkuttaa yliopistoihin jo uran varhaisvaiheessa huippulahjakkaita tutkijoita, jotka toivottavasti osaavat myös opettaa. Eteneminen kohti vaativampia tehtäviä professuurin asti on taattu, jos polulle päässyt henkilö selvittää välietapit kunnialla. Järjestelmä pyrkii pieneltä osalta poistamaan tutkijanauran epävarmuustekijöitä, joiden pelätään karkottavan lahjakkuuksia muualle. Kokonaisuuden kannalta kovin suuresta asiasta ei ole kyse, jos uusien paikkojen määrä on muutama prosentti verrattuna uusien tohtoreiden määrään. Menestyminen tässä kisassa edellyttää, että voitat hissien ensimmäisellä porrastasanteella käytävän kilpailun. Muissa kerroksissa nämä hissit eivät enää pysähdy. Kun kokemusta järjestelmästä kertyy, selviää, pärjäävätkö uran alkuvaiheeseen sijoittuvassa kisassa perheettömät vain tutkimukseen (eikä esimerkiksi opetukseen) keskittyneet nuoret miehet vai onko muillakin mahdollisuuksia.

⁹ Ks. Sipilä 2007.

¹⁰ Ks. esim. Sainion (2010) raportti.

Haasteita ja hiertymiä

Suurten muutosten keskellä on vireillä monia asioita, jotka hämmentävät, koska pohdinta oikeista toimenpiteistä on vielä kesken.

Yliopistojen henkilöstöpoliittiseen keskusteluun on hiipinyt uusi sana, lahjakkuuksien identifiointi. Tällä tarkoitetaan sitä, että on sallittua, jopa toivottavaa, että laitokset identifioivat lupaavia nousevia kykyjä, joista pidetään kiinni ja joiden tietä eteenpäin tasoitetaan. Taas törmätään uuden ja vanhan ajattelutavan ristiriitaan. Aikaisemmin lähtökohtana oli yhtäläinen suhtautuminen kaikkiin työntekijöihin ja tohtorikoulutettaviin; ketään ei saanut suosia ja kilpailutilanteiden piti olla tiukan tasapuolisia. Kukaan ei varmasti halua luopua tasa-arvon periaatteista, mutta niiden sovittaminen yhteen aktiivisen rekrytointipolitiikan ja lahjakkuuksien identifioinnin kanssa on haasteellista, kuten nykyään on tapana sanoa vaikeista ongelmista.

Vähäinen liikkuvuus ja heikko kansainvälisyys ovat suomalaisen yliopisto- ja tiedemaailman suurimpia heikkouksia. Monet huippututkijat toki ihmettelevät tästä ongelmasta puhumista, koska ovat itse täysin kansainvälisiä ajattelussaan ja toiminnassaan. Näin he ovatkin, mutta tilastojen antama yleiskuva suomalaisista tutkijoista ja yliopistojen opettajista on hyvin nurkkakuntainen verrattuna esimerkiksi muihin Euroopan maihin.¹¹ Syitä ja selityksiä on etsitty eri tahoilla. On tuotu esille Suomen etäinen sijainti, kotimaisen tutkimusrahoituksen korkea taso, nykynuorten perhekeskeisyys ja haluttomuus siirtyä hankaliin olosuhteisiin.

On myös pohdittu nykyisten kansainvälisyyttä osoittavien mittareiden oikeellisuutta, koska pari viikon vierailu ulkomailla täydennettynä sähköposti- tai skype-yhteyksillä voi olla tehokas yhteistyön muoto. Joka tapauksessa kaikki viime aikoina tehdyt raportit ja yliopistojen strategiat nostavat kansainvälisyyden lisäämisen yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista. Ulkomaalaisten opettajien ja tutkijoiden rekrytoiminen Suomen yliopistoihin nostaa väistämättä esille myös kielikysymyksen. Emme voi vaatia heiltä suomen (ja/tai ruotsin) taitoa hakuvaiheessa, mutta voimme ottaa mallia Ruotsista, jossa pysyvään tehtävään kiinnitettävältä edellytetään ruotsin kielen opettelua parin vuoden sisällä? Hollannissa edellytetään hollannin kielen opettelua myös tohtoriopiskelijoilta. Suomi (lainsäädäntö, TV, lehdistö, yleinen keskustelu) toimii jatkossakin suomeksi (ja

¹¹ Ks. esim. Suomen Akatemian tekemä *Tieteen taso ja tila raportti vuodelta 2009*, jossa kirjoitetaan (s. 59): ”In view of its overall resources and general development, the Finnish research system remains exceptionally immature in terms of its internationalisation.”

ruotsiksi). Jos ei hallitse yhtään suomea, ei pysty juurikaan osallistumaan yliopiston kolmanneksi tehtäväksi määriteltyn yhteiskunnalliseen vuoro-vaikutukseen. Näin tällaisen asiantuntijan panos jää vajaaksi.

Kotimainen haaste on opiskelijoiden lähtötaso. Valtioneuvoston kansli-
an julkaisema tulevaisuuskatsaus vakuuttaa, että koulutustaso sekä Suo-
messä että muualla maailmassa kasvaa. Tulkinta perustuu näennäisesti
faktoihin, mutta todellisuudessa sen taustalla on varsin laajalle levinnyt
tauti, numerosokeus. En tarkoita sitä, että numeroita ei nähtäisi (vrt. vä-
risokeus), vaan täysin päinvastaista tilaa: nähdään vain numerot ja tilastot
mutta ei niiden takana olevaa todellisuutta (vrt. lumisokeus). Numeroiden
valossa koulutustaso näyttää edelleen nousevan. Luja usko tilastoihin har-
hauttaa meidät uskomaan, että luvut kuvaavat aikasarjassa aina samaa
suuretta. Kun puhutaan koulutustasosta ja sen noususta, tilastotiedot ker-
tovat eriasteisten oppilaitosten läpikäyneiden määrästä eli paljonko on yli-
oppilastutkinnon suorittaneita, paljonko ammattikoulun käyneitä, paljonko
maistereita jne.

Ajatusmalli on yksinkertainen: jos ikäluokasta aikaisempaa suurempi
osa suorittaa ylioppilastutkinnon tai korkea-asteen tutkinnon, päättäjät
voivat röyhistellä rintaansa ja sanoa että maamme koulutustaso on nous-
sut. Jos sen sijaan ottaisimme koulutustason mittariksi tutkintojen määrän
sijasta sen, mitä ihmiset osaavat ja tietävät, tilanne muuttuisi. On vahvoja
viitteitä siitä, että käytössä oleva suhteellinen arviointiskaala antaa harhai-
sen kuvan osaamisen todellisesta tasosta. Uppsalan yliopiston rehtori Stig
Strömholm käytti jo 90-luvulla ilmiöstä käsitettä ”yliopistojen lukioistu-
minen”: opiskelijat lukevat yliopistoissa asioita joita aikaisemmin opittiin
lukioissa. Ylioppilaskirjoitusten laatijat ja yliopistojen alkeiskurssien vetä-
jät voivat vahvistaa tämän olevan totta myös Nyky-Suomessa. On vahvoja
merkkejä siitä, että tilanne pahenee jatkossa. Tämä on haaste yliopistoille.
Mitä opiskelijoiden voidaan olettaa osaavan kun he tulevat yliopistoon?
Mitä voidaan asettaa realistiseksi tavoitetasoksi maisterin- tai tohtorintut-
kinnoissa? Tilannetta eivät helpota vaatimukset nopeasta valmistumisesta
ja suurista läpimenoprosenteista.

Yliopistojen profilointi on tämän päivän iskusanoja. Periaatteellisella ta-
solla sitä ei kukaan vastusta. Käytännössä vahvuuksiin keskittyminen ja
heikkojen alojen karsinta on kuitenkin hakuammuntaa ilman valtakunnal-
lista suunnittelua. On toki esimerkkejä, joissa kaksi yliopistoa on pystynyt
sopimaan joistakin järkeistämistoimista, mutta kokonaisuudessaan suoma-
laisissa yliopistoissa on edelleen valtavat määrät liian pieniä toimintayksi-
köitä. Ilman keskinäistä koordinoitua yliopistot voivat karsimisinnossaan
lopettaa eri puolilla samoja oppiaineita, jotka kuitenkin ovat Suomelle
välttämättömiä. Ainakin tohtorikoulutuksessa pitäisi saada pikaisesti ai-
kaan akkreditointijärjestelmä. Se tarkoittaisi sitä, että tohtorikoulutusta

saisivat antaa vain ne yksiköt, jotka on todettu tieteellisesti riittävän korkeatasoisiksi.¹²

Kustannustietoisuus on yliopistoissa edelleen varsin matalalla tasolla. Tarkoitan tällä erilaisten hallinnollisten tehtävien tarvitsemaa aikaa. Tehtäviä voidaan siirrellä paikasta toiseen ilman että mietittäisiin, onko niitä mahdollista suorittaa työntekijöiden aikaraameissa. Kokouksia ja palaverreja pidetään pohtimatta sitä, kuinka kalliita ne ovat. Kymmenen professorin kahden tunnin palaveri maksaa työnantajalle yli 1 000 euroa.

Arjen turhautumisen syitä

Yliopiston arjessa on erilaisia hankauskohtia ja turhautumisen syitä. Ne ovat sinänsä pieniä tapahtumia tai asioita, mutta yhdessä ne heikentävät työhyvinvointia.

Suurin opettajia turhauttava tekijä suomalaisissa yliopistoissa on opiskelijoiden heikko sitoutuminen opintoihin. Jos yliopistojen hallitusten ulkopuoliset jäsenet tulisivat tutustumaan laitosten arkeen, he kauhistelisivat näkemäänsä. Suomalaisen korkeakouluopetuksen hyviä puolia on joustava opiskelutahti ja mahdollisuus tehdä tutkintoja erilaisilla aineyhdistelmillä. Suuresta vapausasteesta maksetaan kuitenkin kova hinta. Kun opiskelija voi tulla kursseille milloin haluaa ja jättää niitä kesken mielensä mukaisesti, sekä opetus että oppiminen kärsivät. Opettajien ajasta menee turhan paljon erikoistapausten hoitamiseen ja erilaiseen sählinkiin. Se maksaa työtunteja, mikä on puolestaan muusta, erityisesti tutkimuksesta, pois. Vaikka asiaa on pohdittu viimeiset kaksikymmentä vuotta erilaisissa työryhmissä ja vaikka opiskelun ohjausta on tehostettu moni tavoin, tulokset ovat laihanlaisia. Mitään olennaista parannusta ei ole tapahtunut. Poliitikot ja valtiovarainministeriö syyllistävät yliopistoa huonoista valmistuslukuista ja pitkistä opiskeluajoista, mutta mitään todella toimivia välineitä asian korjaamiseksi ei anneta. Opiskelijat syyttävät tilanteesta valtiota, joka ei maksa riittävää opintorahaa, mikä pakottaa opiskelijat töihin.

Hämmentävä tekijä on resurssidiskurssi. Tarkoitan tällä sitä, että vuodesta toiseen kuulee poliitikkojen, ministeriön ja yliopiston johdon vakuuttavan, että määrärahat ovat kasvaneet tai ainakin pysyneet ennallaan. Samaan aikaan laitostasolla budjetti näyttää edellisvuotta pienemmältä. Tähän mysteeriiin on erilaisia syitä. Vaikka euromäärä olisi pysynyt sa-

¹² ”Tämä voitaisiin toteuttaa siten, että tohtorinkoulutus olisi luvanvaraista kussakin oppiaineessa ja yliopistossa. Tällainen akkreditointijärjestelmä olisi suhteellisen helppo pystyttää. Kunkin yliopiston jokaisen oppiaineen olisi siis ansaittava oikeus antaa tohtorinkoulutusta.” (Mustajoki 2008b, s. 33)

manlaisena, budjettia syö menojen kasvu: tilakustannukset ovat nousseet, aikaisemmin jostakin ylemmältä taholta maksetut menoerät on siirretty laitostasolle jne. Oikeastaan suurin selittävä tekijä saattaa piillä palkoissa. Helsingin yliopistossa työskentelevien keskipalkka nousi kolmessa vuodessa kesästä 2007 lähtien noin 16 prosenttia. Osa tästä on korvattu, mutta vain osa. Kohonneet palkat on hieno asia henkilöstön näkökulmasta, mutta laitoksille se kova haaste. Yksinkertaisella logiikalla se tarkoittaa pienempää määrää työntekijöitä paremmalla palkalla. Puhe rahasta ei sinänsä lisää tai vähennä sen määrää, mutta aiheuttaa turhautuneisuutta ja vääränlaista optimismia.

Opettajat ja tutkijat vierastavat kaikenlaista työajan seuranta. Vaikka jokaisen olisi hyvä joskus pohtia, mihin työtuntinsa käyttää, seuranta tuntuu keinotekoiselta ja palvelee vain ulkopuolisia tahoja. Monet kokevat sen eettisesti arveluttavaksi siksi, että kirjauksessa ei lähdetä oikeista työtunneista, vaan siitä, millaiselta tunnit pitäisi saada näyttämään rahoittajan näkökulmasta. Muodostuu kaksi maailmaa, todellinen ja fiktiivinen, joilla on vähän tekemistä toistensa kanssa.¹³

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osoittaminen

Yliopistolla oletetaan olevan korkeatasoisen opetuksen ja tutkimuksen ohella tiiviit kosketuspinnat yhteiskuntaan. Tässä asiassa on suurta vaihtelua eri alojen kesken: joillakin aloilla yhteyksiä on jopa liikaa, niin että perustutkimukselle ei jää tilaa, jossakin toisaalla etäisyys tiedon tuottajien ja tiedon käyttäjien välillä on edelleen aivan liian suuri. Tästä kärsivät niin tiedon tuottajat kuin niiden käyttäjätkin. Parina viime vuonna on tietyille teollisuuden sektoreille perustettu strategisen huippuosaamisen keskittymiä (SHOK). Niillä pyritään luomaan edellytyksiä yliopistojen ja elinkeinoelämän tiiviimmälle vuoropuhelulle. Hyviä esimerkkejä tällaisesta yhteistyöstä on kuitenkin jo pitemmältä ajalta, esimerkiksi Tampereen teknillisessä yliopistossa. Nämä kokemukset osoittavat, että molemmille osapuolille tärkeä yhteistyö syntyy usein huippututkijoiden oivalluksesta nähdä tutkimuksensa hyödynnettävyys. Näin on muodostunut kiinteitä kanssakäymisen verkostoja, joissa ideat kulkevat kitkatta kumpaankin suuntaan.

¹³ *Kun kuuntelen yliopistolaisten kuvauksia SOLE-järjestelmään kirjattavista tunteista, en voi olla muistelematta Irina Grekovan vuonna 1978 ilmestynyttä romaania Kafedra (Oppituoli), jossa osuvasti kuvataan oikean maailman ja paperimaailman välistä eroa Neuvostoliitossa. Kirjailija Grekovan analyysin syvyyttä lisäsi se, että hän oli peruskoulutukseltaan matemaatikko.*

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on yliopistojen ilmeinen tehtävä. Yliopistot ovat aina olleetkin kansakuntien henkisiä ja tiedollisia keskuksia, vaikka sanoja *innovaatio* ja *vaikuttavuus* ei ole osattu aikaisemmin käyttää. Vaikuttavuus on niin sisäänrakennettu osa yliopiston perusolemusta, että sitä on vaikea nähdä erillisenä mitattavana suureena. Nyt kun vaikuttavuutta edellytetään osana yliopistojen olemassaolon oikeutusta, sille pitää antaa konkreettisempi ilmiä.

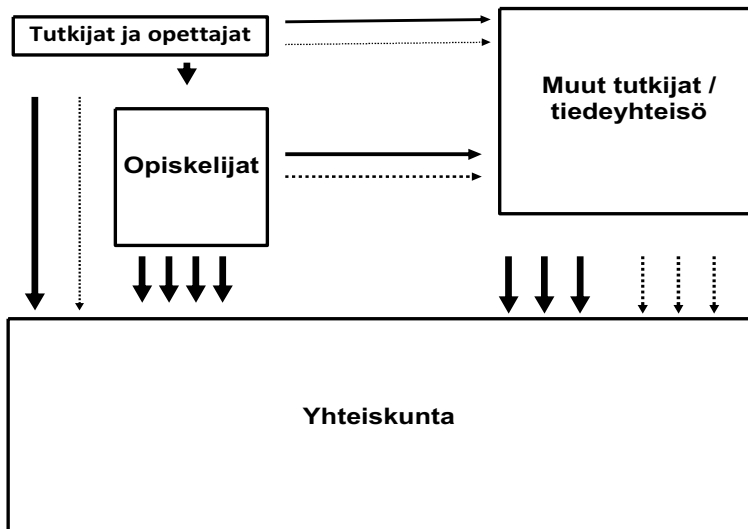
Paras osoitus yliopiston merkityksestä ympäröivälle yhteiskunnalle on kaupunkien valtava tarve saada itselleen oma yliopisto tai ainakin sellaisen filiaali. Kun jonkin yliopiston yhtä laitosta ollaan lakkauttamassa, paikalliset poliitikot ovat vastustamassa sitä vähintään yhtä ponnekaasti kuin yliopistot itse. Toinen yliopistojen yleisen yhteiskunnallisen merkityksen osoitus on yliopistokoulutuksen tason ja kansakunnan hyvinvoinnin välinen vahva korrelaatio. Toki voidaan ajatella, että hyvinvointi luo myös mahdollisuuksia hyvään koulutukseen, mutta kuten rikkaitten arabimaiden esimerkki osoittaa, syy-seuraus-suhteen toimiminen niin päin ei ole automaatio. Sen sijaan on vaikea löytää sellaisia maita, joissa koulutus olisi korkeatasoista, mutta elinolosuhteet huonot. Koulutus ei luo vain työpaikkoja ja edistä viestintäteollisuutta, vaan se lisää kansalaisten yleistä tiedollista pohjaa, mikä on edellytys demokratian toimivuudelle sekä yhteiskunnan kyvyllä yhdistää toiminnassaan inhimilliset arvot ja taloudellisten tavoitteet.

Yliopistolla on siis kieltämättä valtava vaikutus yhteiskuntaan, mutta tällä asia ei ole vielä ratkaistu, koska vaikutuksen osoittamiseksi vaaditaan konkreettisia laskelmia. Varoituksen sanan tähänkin asiaan antoi jo Albert Einstein toteamalla: ”Kaikella mikä voidaan laskea, ei ole merkitystä; kaikkea mikä on merkitsevää, ei voida laskea”. Koska kunnan mittareita ei ole, mielikuvia ja stereotyyppioita vaikuttavuudesta luodaan anekdoottien ja lähipiirin kokemusten perusteella. Sen vuoksi mittareiden kehittämiseksi on suuri tilaus. Kun niitä sitten on tarjolla, niihin luotetaan ja niitä käytetään päätöksenteon pohjana, vaikka ne kuvastavat vaikuttavuuden koko kentästä vain pientä osaa.

Kun Suomen Akatemia, Suomalainen tiedeakatemia ja Helsingin yliopisto järjestivät maaliskuussa 2010 seminaarin tutkimuksen vaikuttavuudesta, useimpien esiintyjien johtopäätös oli, että vaikuttavuuden koko kirjoa on mahdoton tavoittaa yksinkertaisilla mittareilla.¹⁴ Vaikuttavuus on

¹⁴ *Seminaarin esitelmät on julkaistu muun muassa Tieteessä tapahtuu -lehden numerossa 4–5/2010. Ks. esim. Löytönen (2010) ja Mattila (2010). Löytönen kiinnittää huomiota erityisesti vaikuttavuuden aikajänteeseen. Olavi Nevanlinna esitti saman asian promootiopuheessaan Teknillisessä korkeakoulussa 2008 puhumalla*

kuitenkin avainkäsite, kun pohditaan yliopistollisen koulutuksen ja perustutkimuksen oikeutusta. Mitattavuuden ongelmasta huolimatta – ja toisaalta sen vuoksi – vaikuttavuuden käsitettä ja sen erilaisia ilmenemismuotoja on tarpeen pohtia tarkemmin. Alla olevassa kuviossa vaikuttavuutta osoittavien nuolten paksuus heijastaa vaikutuksen määrää. Kiinteä nuoli kuvastaa vaikuttavuutta erilaisten julkaisujen kautta, katkoviiva kasvotusten tapahtuvaa vaikutusta (näistä tarkemmin alempana).¹⁵



KUVIO 3. Tutkijoiden ja opettajien vaikutuskanavat.

Kuvion tärkein viesti on se, että yliopiston tehokkain vaikutuskanava ovat sieltä valmistuvat opiskelijat, jotka toimivat yhteiskunnan eri sektoreilla. Merkittävä tulos ei ole maistereiden ja tohtoreiden määrä sinänsä, vaan se mitä he osaavat. Osaavat ihmiset tuovat työyhteisöihinsä tuoreen tutkimustiedon ja välineet tieteen kehityksen seuraamiselle. Seuraavan kuvion

*vaikuttavuuden kvartaaleista, jotka tieteessä ovat vuosisadan neljänneksiä. Lemo-
lan & al. (2008, s. 25–26) mukaan tieteen, teknologian ja innovaatioiden vaikut-
tavuuden arviointia vaikeuttavat seuraavat tekijät: vaikutuksen toteutumisen ai-
kajänne on pitkä; vaikuttavia tekijöitä on monia; toimijoita on useita; merkittävä
osa vaikutuksista on epäsuoria; vain osa vaikutuksista on kvantifioitavissa; erot
alojen ja erityyppisten toimintojen välillä ovat suuria. Kaikki nämä tekijät ovat
ongelmia myös yliopistojen vaikuttavuuden arvioinnissa. Kirjassa (Miettinen &
al. 2006) pohditaan laajasti yliopistojen yhteiskunnallista vaikuttavuutta sekä
teoreettisesti että käytännön esimerkkien avulla.*

¹⁵ Kuvion aikaisempi versio on julkaistu artikkelissa (Mustajoki 2005).

avulla pohditaan tarkemmin tutkija-opettajan vaikutuksen muotoja ja kohteita.¹⁶

TAULUKKO 1. Tutkijan kohdeyleisöt ja vaikuttamisen keinot.

Vaikutuksen kohde	Vaikutus julkaisujen kautta	Henkilökohtainen vaikutus
TIEDEYHTEISÖ	sellaisten julkaisujen tekeminen, jotka vievät tiedettä eteenpäin (eli joita luetaan ja siteerataan)	konferenssiesitelmät, tieteellisissä seuroissa toimiminen, muiden tutkijoiden hakemusten ja julkaisujen arviointi, tiedehallintoon osallistuminen
OPISKELIJAT	oppimateriaalin laatiminen, oppimateriaaleissa mainitun tutkimustiedon tuottaminen, tietosanakirjat, Wikipedia	opettaminen yliopistoissa ja muissa oppilaitoksissa, opilastöiden ohjaaminen
YHTEISKUNTA, PÄÄTTÄJÄT	mietintöjen ja selvitysten laatiminen	osallistuminen asiantuntijana toimikuntiin, työryhmiin
ELINKEINOELÄMÄ	tilaustutkimukset, kaikki muukin tutkimus jos joku oivaltaa sen hyödynnettävyyden	yhteistyö tiedon jalostajien ja hyödyntäjien kanssa, osallistuminen yhtiöiden hallituksiin
SUURI YLEISÖ	sanomalehti-, tietosanakirja- ja Wikipedia-artikkeleiden kirjoittaminen, populaariteosten julkaiseminen	yleisöesitelmät, osallistuminen asiantuntijana julkiseen keskusteluun

Tutkijan ensisijainen kohdeyleisö ovat muut tutkijat. Tiedeyhteisö kasvat-
taa kollektiivisesti ihmiskunnan tietopääomaa. Tutkija saa tässä prosessissa roolin ainoastaan jos hän pystyy vaikuttamaan muiden tutkijoiden käsit-
tyksiin. Tämä ei ole itsestäänselvyys. Suurin osa tieteellisistä julkaisuista
jää vaille minkäänlaista vaikutusta, koska kukaan ei niitä lue tai jos luke-

¹⁶ Lemola & al. (2008, s. 53) puhuvat vaikuttavuusalueista, joita ovat: talous ja uudistuminen, oppiminen ja osaaminen, suomalainen hyvinvointi, ympäristö. Muodostamassaan vaikuttavuuskehikossa he (Lemola & al. 2008, s. 51) erottavat onnistuneesti vaikutukset tuotoksista. Innovaatiot, yritysten perustaminen ja uuden tiedon leviäminen ovat tuotoksia, jotka voivat johtaa vaikutuksiin. Oikeastaan ihmisten hyvinvointi pitäisi nähdä kaiken vaikuttavuuden lopullisena tavoitteena, yhteiskunnan, talouden ja jopa luonnon hyvinvointi ovat välineitä saavuttaa ihmisten hyvinvointi (ks. Mustajoki 2005).

vat, niitä ei käytetä uusien tutkimusten tekemisessä.¹⁷ Henkilökohtaiset vaikutuskanavat ovat myös tärkeitä, vaikka suomalaiset tutkijat saattavat kuvitella, että julkaisut ratkaisevat kaiken. Entistä merkittävämmäksi vaikutuksen muodoksi on tullut muiden tutkijoiden hakemusten ja tuotosten arviointi. Siinä roolissa tutkija pääsee määrittelemään, mikä on hyvää tiedettä, mitä taas vähemmän hyvää. Tällä on puolestaan heijastusta tieteen kehittymiseen.

Opiskelijoiden kautta tapahtuvasta vaikuttamisesta oli jo puhetta yllä. Se on välillistä mutta hyvin merkittävää vaikutusta yhteiskuntaan. Tohtori-koulutuksen tärkein tulos on osaava asiantuntija, harvemmin väitöskirjan kirjassa esitetty uusi tieto. Jos professori on ohjannut sata diplomityötä tai gradua ja kymmenen väitöskirjaa, voidaan olettaa, että näiden opiskelijoiden kokonaisvaikutus yhteiskuntaan on jos ei satakertainen niin monikymmenkertainen professorin oman tutkimuksen vaikuttavuuteen verrattuna. Opiskelijat vievät yhteiskuntaan toki muutakin kuin tutkimuksen tekemisen oppeja ja kykyä käyttää lähteitä, tehdä johtopäätöksiä ja esittää ne johdonmukaisesti. He imevät yliopistossa itseensä vaikutteita siitä, miten ihmiset (tässä tapauksessa koulutetut ihmiset) toimivat arjen tilanteissa: ratkaisevat jokapäiväisiä eettisiä kysymyksiä, pyörittävät hallintoa, ovat päivittäin vuorovaikutuksessa kymmenien ihmisten kanssa, esiintyvät yleisön edessä, kirjoittavat opetusmonisteita ja tiedotteita. Näitä asioita ei mainita tutkintovaatimuksissa, mutta ne ovat osa sitä tieto- ja taitopakettia, jonka opiskelija saa yliopistosta mukaansa. Osa heistä kasvattaa pakeitin kokoa toimimalla erilaisissa ylioppilasjärjestöissä.

Taulukon kolme alinta riviä kattavat alueen, joka yleensä luetaan yhteiskunnallisen tai sosio-ekonomisen vaikuttavuuden piiriin. Siinä voidaan erottaa karkeasti kolme pääkohdetta: (1) julkinen sektori eli erilaiset päättäjät ja yhteiskunnalliset toimijat; (2) yksityinen sektori eli elinkeinoelämä; (3) yksittäiset kansalaiset. Vaikutus eri tahoihin on hyvin erilaista. Elinkeinoelämän menestykseen vaikuttavat tuotannollis-tekniset innovaatiot, työprosessien ja työyhteisöjen kehittäminen, lainsäädännöllinen expertiisi, design-osaaminen, viennin kohteena olevien maiden kulttuurin tuntemus. Tämän tiedon tuovat yrityksiin osaavat maisterit, insinöörit ja tohtorit, joilla on ongelmanratkaisutaitoja, kommunikaatio- ja yhteistyökykyä, tiedollista kapasiteettia ja kykyä etsiä ja kriittisesti hyödyntää uusinta tarjolla olevaa tietoa riippumatta missä päin maailmaa se on tuotettu.

Julkinen sektori luo edellytyksiä elinkeinoelämälle ja järjestää tehokkaasti yhteiskunnan vaatimat palvelut. Kaikki tämä vaatii ihmisiä, jotka

¹⁷ *Tieteellisiä julkaisuja on maailmassa oikeastaan liikaa (ks. tarkemmin Mustajoki 2008a).*

ymmärtävät yhteiskunnan, ihmisen ja luonnon toimintaa sekä osaavat käyttää tarjolla olevaa tietoa päätösten ja toiminnan pohjana. Tärkeä osa julkista sektoria on koulutusjärjestelmä, joka luo kansakunnan tiedollisen ja taidollisen sivistyksen perusedellytyksen. Kansakunnan menestykseen vaikuttaa hyvin olennaisesti se, kuinka monta prosenttia ihmisistä osaa laskea prosenttilaskuja, ymmärtää kuvatonta tekstiä ja kykenee kirjoittamaan edes sivun verran johdonmukaisesti toisiaan seuraavia lauseita.

Mitä tekemistä tällä kaikella on yliopistojen toiminnan kanssa, kysehän on peruskoulun tehtävistä? Yliopisto ensinnäkin tuottaa koulujen opettajat, mutta tähän yliopiston rooli ei pääty. Yliopistollisen tutkimuksen avulla voidaan osoittaa näiden asioiden tärkeys ja vaikuttaa siten päättäjiin; tutkimuksen avulla voidaan myös kehittää koulujen toimintaa. Miten tällaista vaikutusta voidaan sitten mitata? Jos yliopistojen ja niiden tuottamien asiantuntijoiden ja tiedon vaikutusta elinkeinoelämään voidaan vielä jollakin tarkkuudella määrällisesti arvioida esimerkiksi työpaikkojen tai vientituotteiden määränä, julkiseen sektoriin kohdistuvaa vaikuttavuutta on mahdoton edes karkealla tasolla mitata. Se on ensinnäkin aina monen tekijän summa ja toiseksi vaikutukset näkyvät vasta vuosien tai vuosikymmenien kuluttua.

Ihmisten käsitykset maailmasta ovat kaikkein tärkein, mutta samalla kaikkien vaikeimmin hahmotettavissa oleva vaikutuksen kohde. Siksi tätä syy-seuraus-suhdetta on melkein mahdotonta kvantifioida. Otetaan pari esimerkkiä, jotka valaissevat asiaa. Yhteiskunnan toimintaan ja elinkeinoelämän rekrytointimahdollisuuksiin vaikuttaa ratkaisevasti se, uskovatko ihmiset koulutuksen merkitykseen. Jos he eivät usko, he eivät halua panostaa oppimiseen. Siitä on seurauksena yleinen osaamistason romahdaminen. Näin yhteiskunta saa tyytyä epäpäteviin työntekijöihin. Toinen esimerkki liittyy liikunnan ja terveyden välisen korrelaation tiedostamiseen. Tähän tarvitaan tutkimustietoa itse korrelaatiosta, mutta myös siitä, miksi ihmiset eivät liiku, vaikka tietävät sen tarpeellisuuden. Vähäisestä liikunnasta johtuvat kansantaloudelliset kulut ja työajan menetykset ovat ainakin satojen miljoonien luokkaa. Kumpikin asia on vahvasti sidoksissa yleiseen mielipiteeseen, joka tuntuu olevan enemmän median kuin yliopistojen asia. On kuitenkin vaarallista jättää näin suuret asiat pelkästään otsikkojournalismia harrastavan median varaan. Yliopistot kantavat omalla toiminnallaan ja maineellaan osavastuun siitä, miten korkealle nuoret asettavat arvoasteikossaan koulutuksen ja tutkimuksen avulla saatavan uuden tiedon.

Yliopistojen yhteiskuntaan kohdistuvan kokonaisvaikutuksen peruskäsite on: opettajien vaikutus + yliopistossa opiskelleiden opiskelijoiden (alumnien) vaikutus. Yliopistot merkitsevät kuitenkin vielä enemmän. Ne ovat myös näkyvä ja tyylikäs osa kaupunkikuvaa vaikuttaen näin paikka-

kunnan imagoon. Kaiken tämän lisäksi ne tuottavat kollektiivisesti hallinnollisia ratkaisuja, kannanottoja, mielikuvia, tapahtumia, esimerkkejä ja tulevaisuudenuskoa – tuottavat vaikka kukaan ei pysty tätä vaikutusta euroiksi muuttamaan.

3 Yliopistojen henkilöstövoimavarojen hallinta muuttuneessa toimintaympäristössä

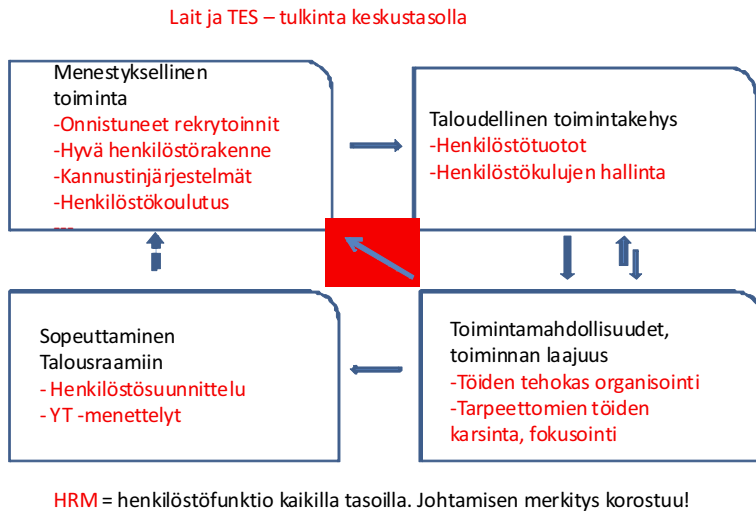
Seminaariin liittyvän raportin mukaan ”inhimilliset voimavarat ovat monimuotoisia, käsitteellisesti tulkinnanvaraisia ja mittaustavoiltaan kiistanalaisia. Se, miten voimme inhimillisen voimavaran avulla hallita ja saavuttaa asioita ja miten inhimillisiä voimavaroja itseään voidaan parhaiten hallita, muodostaa pikemminkin pitkäjänteisen haasteen kuin tarkkarajaisen säätelyongelman.” Kysymys on todellakin pitkäjänteisestä henkilöstöpolitiikasta ja asteittaisesta kulttuurin muutoksesta haluttuun suuntaan, aiempaa haasteellisemmässä toimintaympäristössä. Moniäänisessä yliopistolaitoksessa kaikelle muutokselle on olemassa tukijansa ja vastavoimansa. Artikkelissa tarkastellaan yliopistoja avoimena, ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa toimivana organisaationa ja hahmotellaan inhimillisten voimavarojen hallinnan keskeisiä painopisteitä ja kehittämiskohteita.

3.1 Yliopistojen uusi toimintakehys ja henkilöstövoimavarojen hallinnan rooli

Yliopistojen ja yhteiskunnan suhde näyttää olevan muutoksessa kansainvälisesti. Yhteiskunta edellyttää yliopistoilta yhä selkeämmin innovaatioita, laatua ja relevanssia merkittävien taloudellisten panostusten vastapainoksi. Yliopistoikään tulevien opiskelijakohorttien pieneneminen sekä ns. suurten ikäluokkien poistuminen työmarkkinoilta (tähän liittyvine sosiaalimenojen nousuineen) yhdessä globaalien taloustaantumien kanssa uhkaa tähän asti pääsääntöisesti kasvaneen julkisen rahoituksen kestävyyttä. Voidaan edelleen tulkita, että yleisen kulttuurin tietty pinnallistuminen ja välineellistyminen – samaan aikaan kun tieteen eturintamaan pääseminen edellyttää tutkijoilta yhä enemmän - luo uudenlaisia haasteita muun muassa koulutukselle ja opiskelijarekrytoinnille. Opiskelijoiden rekrytointi ei ole henkilöstöstä irrallinen kysymys, sillä korkeiden tavoitteiden saavuttaminen riippuu henkilöstön tason ohella opiskelijoiden yleisestä tasosta. Kaikkiaan yliopistoprojekti näyttää tulleen uuteen vaiheeseen, jossa kil-

pailu kasvaa ja haasteet ovat selvästi aiempaa suurempia. Uudessa tilanteessa tarvittaisiin uudentyypistä lähestymistapaa.

Oheinen kuvio 4 kuvaa pelkistetysti yliopistojen toimintakehystä 2010 alkaen sekä HRM – funktion (henkilöstöfunktio ja -johtaminen kaikilla tasoilla) roolia tässä kehityksessä. Lähtökohtana menestyminen perustehtävissä, jota arvioidaan erilaisin indikaattorein. Lähinnä rahanjakomallin ja täydentävän rahoituksen kautta perustehtävissä menestymisestä rakentuu talousraami, joka määrittää yliopiston toimintamahdollisuudet ja toiminnan laajuuden. Menestyminen pitää uusintaa ja näin kehä pyörii kuvion kolmen ensimmäisen laatikon välillä. Jos menestystä ei onnistuta parantamaan tai uusintamaan, tai jos raami muusta syystä pienenee, on lähinnä mahdollista pyrkiä kasvattamaan raamia korvaavalla rahoituksella tai sitten sopeuttaa toiminta raamiin. Sopeuttaminen edellyttää henkilöstösuunnittelua - ja jollei tämä riitä - lainmukaisia yt-menettelyjä, joissa tarkastellaan keinoja henkilöstökulujen vähentämiseen.



KUVIO 4. Inhimillisten voimavarojen hallinnan (HRM) rooli toimintakehityksessä.

Ylimmän johdon henkilökohtainen talousvastuu ja uuden yliopistolain velvoite sopeutua talousraamiin pakottanevat koko hallintolinjan toimimaan taloudellisten voimavarojen puitteissa sekä seuraamaan taloutta aiempaa tiiviimmin.

Johtamista ja tuottavuutta yliopistoissa tutkinut Goodall on listannut asioita, jotka edistävät yliopiston menestymistä kansainvälisissä vertai-

luissa.¹⁸ Hänen suosituksen kohdistuvat johtamiseen, rekrytointiin, insentiveihin ja palkitsemiseen ja byrokratian karsintaan. Nämä painotukset ovat linjassa oheisen kuvion HRM -painotusten kanssa.

Onnistuneet rekrytoinnit

Uuden lain myötä rehtori ottaa ja irtisanoo henkilöstön. Rehtori voi delegoida toimivaltaansa. Edelleen on voimassa lakisääteinen velvoite henkilöstön tasapuoliseen kohteluun ja perusteltuun, johdonmukaiseen henkilöstöpolitiikkaan.

Monialaisissa ja suurissa yliopistoissa rekrytointi hoidetaan yleensä siten, että yksikkö tai tiedekunta vastaa pääsääntöisesti henkilöiden arvioinnista ja esittämisestä tehtävään. Toisin sanoen, jollei asiantuntijalausuntoja ole esitetty, linjaesimiehet käytännössä arvioivat kandidaattien pätevyyden. Päätöksentekijä yleensä solmii työsopimuksen esitetyn henkilön kanssa, jollei selkää juridista tai toiminnallista ongelmaa ole näköpiirissä.

Parhaiden ja tehtävään sopivimpien henkilöiden valinta on olennaista menestyksellisen toiminnan kannalta. Goodall suosittelee rekrytointipaneelien käyttöä ainakin avaintehtävissä. Hän suosittelee myös rehtorille merkittävämpää roolia rekrytoinneissa, mutta suurissa yliopistoissa tätä ei ole käytännössä helppo toteuttaa. Yliopistot voivat pyrkiä kehittämään rekrytointikäytäntöjään muun muassa johtajakoulutuksen kautta. Tämä on selkeä painopiste, sillä osaavasta ja parhaasta työvoimasta käydään jatkossa kovaa kilpailua tilanteessa, jossa työmarkkinoilla olevien ja sinne tulevien työntekijöiden määrä olennaisesti pienenee julkisen talouden olleessa samanaikaisesti vaikeuksissa.

Rekrytoinnit ovat inhimillistä toimintaa, jossa joudutaan usein tekemään kompromisseja epätäydellisen tiedon varassa. Uusi yliopistolaki on kuitenkin muuttanut tilannetta sikäli, että virheelliseksi osoittautuneet rekrytoinnit voidaan nyt aiempaa helpommin perustellusta syystä purkaa. Rekrytointeja ei jatkossakaan saada ehkä täydellisiksi, mutta epäonnistuneiden ratkaisujen kanssa ei tarvitse elää vuosikymmeniä. Mahdollinen palvelusuhteen päättäminen on vakava päätös, jossa ei saa käyttää mielivaltaa. Yliopistolla tulee olla näissä ratkaisuisissa selkeä politiikka. Uusi toimintakehys (kuvio 4) ei toisaalta enää salli tuottamattomien henkilöresurssien pitkäjänteistä ylläpitämistä.

¹⁸ Ks. Goodall 2010.

Henkilöstösuunnittelu ja hyvä henkilöstörakenne

Henkilöstösuunnittelun rooli osana strategista työtä korostuu. Itä-Suomen yliopistossa tullaan ottamaan käyttöön strateginen henkilöstösuunnitelma, jossa toistaiseksi täytettävät vakanssit ratkaistaan strategian pohjalta. Tämä on selkeä henkilöstöstrateginen painopiste. Järjestelmällä voidaan ohjata henkilöstövoimavaroja haluttuun suuntaan ja tukea strategian toteutumista. Samalla kytketään taloudelliset voimavarat ja henkilöstöresurssit toisiinsa siten, että taloudellisia ja henkilöstöongelmia voidaan vähentää.

Johtaminen avaintekijänä

Johtaminen koko organisaation tasolla on uudessa toimintaympäristössä (kuviot 4) avainkysymys, joka merkittävästi vaikuttaa henkilöstön tuottavuuteen, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen – itse asiassa kaikkiin kuvion 4 punalla värjättyihin HRM-toimintoihin. Johtaminen on olennainen tekijä rekrytointien onnistumisessa, henkilöstösuunnittelussa sekä työuran aikaisissa tuki- ja kannustintoinneissa. Töiden tehokas organisointi hallinnossa, sekä asioiden priorisointi edellyttää johtamista.

Birnbaum on tarkastellut akateemista johtamista termostaatti – metaforan avulla: johtamisjohtamisjärjestelmä jättää normaalioloissa tilaa akateemiselle henkilöstölle, tukee ja edistää toiminnan tavoitteiden saavuttamista, pyrkien pitämään toiminnan ”normaalin vaihteluvälin” puitteissa. Ongelmien ilmaantuessa termostaatti kuitenkin säätyy ja puuttuu peliin: tämä voi tarkoittaa orastaviin työkykyongelmiin varhaista ja pehmeää vaikuttamista, hallinnollisiin kysymyksiin kannan ottamista tai väärinkäytöksiin puuttumisesta. Tulosten arvioinnista ja monitoroinnista on nykyisessä toimintakehyksessä (kuviot 4) tullut keskeinen johtamisen osatekijä, joka uudella tavalla edellyttää ja käynnistääkin ”termostaatin” toimintaa. Tätä kehitystä ei Birnbaum nykyisessä määrin ehkä osannut ennakoita, mutta metafora toimii sinänsä tässäkin erityisesti yliopiston hallitus- ja rehtoritasolla.¹⁹

Kannustinjärjestelmien toimivuus liittyy olennaisesti johtamiseen ja johtamisen väline. Menestyksekkästä toimintaa tukevien kannustinjärjestelmien onnistunut hyödyntäminen edellyttää johdonmukaista, linjakasta ja oikeudenmukaista johtamista, jossa keskeistä on ansioihin perustuva palkitseminen. Kaikki kannustinjärjestelmät itsessään tarjoavat vain tietyn toimintatavan. Arvioinnissa on kuitenkin aina kyse inhimillisestä työstä

¹⁹ Ks. Birnbaum 1989.

ja esimiestoiminnasta, jonka yleinen taso ratkaisee paljon koko järjestelmän toiminnasta.

Palkkausjärjestelmä olennaisesti linjaa henkilöstökulujen hallintaa. Sama palkka samasta työstä on yleiseurooppalainen arvo, jota lainsäädännöllä laajasti tuetaan. Palkkauserot eivät saa perustua kiellettyyn syrjintään (ikä, sukupuoli, rotu, yms), vaan perusteltuihin syihin, kuten tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Tässä juridisessa kehyksessä tarvitaan palkkaus- ja arviointijärjestelmä, jonka kautta palkkaerojen perusteet voidaan johdonmukaisesti osoittaa. Yliopiston palkkalinjan tulee olla taloudellisesti mahdollinen ja sopimuksen mukainen. Lisäksi sen tulisi olla mahdollisimman kannustava suhteessa yleisiin työmarkkinoihin. Järjestelmä ja kannustamisen viesti vesittyy, mikäli palkankorotukset perustuvat muihin perusteisiin, kuten sisäpolitiikkaan, järjestöjäsenyyteen, sosiaalisiin suhteisiin tms.

Kannustamisen ei tarvitse aina olla rahallista. Becher on todennut, että maine on akateemiselle tutkijalle samaa kuin raha talousmiehelle tai valta poliitikolle.²⁰ Linjajohto voi kannustaa tutkijaa akateemisella uralla. Vaikutus on sitä tehokkaampi, mitä parempi tutkijamaine esimiehellä on ja mitä vahvempaa arvostusta hän alaisen puolelta nauttii. Johto ei sinänsä voi taata mainetta kenellekään; se pitää tutkijan omalla työllään ansaita. Johtaja voi kuitenkin eri tavoin pyrkiä edistämään olosuhteita, joissa menestyminen on mahdollista.

Tähän liittyy muun muassa turhan byrokratian purkaminen ja muun muassa hallinnollisten töiden tehokas organisointi. Edellä viitatussa teoksessaan Goodall suosittelee kaiken organisatorisen toiminnan tarkastelemista sen kautta, tuottaako tämä toiminta lisäarvoa tutkimukselle ja opetukselle. Jollei, tulisi harkita ko. toiminnasta luopumista – ellei sitten esim. sitova lainsäädäntö tai työehtosopimus edellytä kyseistä menettelyä.

Johtamisen lisäksi myös ns. hyvät alaidot vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Tästä pääsemme organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin liittyviin kysymyksiin, jotka vaikuttavat strategian implementointiin ja organisaation muutosmahdollisuuksiin. Soili Keskinen mukaan johtamisen laadun ohella tulee kiinnittää huomiota alaiden toiminnan laatuun. Alaiden kehittämiseen eivät vaikuta pelkästään esimies ja alainen vaan myös alaiset keskenään.²¹

²⁰ Ks. Becher 1989.

²¹ Keskinen 2005.

3.2 Motivaatioon vaikuttavista tekijöistä

Edellisen rakenteellisen lähestymistavan lisäksi inhimillisten voimavarojen hallintaa voidaan lähestyä psykologisesta ja sosiologisesta näkökulmasta. Motivaatio kertoo siitä, mihin asioihin suuntaamme kiinnostuksemme ja ponnistelumme, miten voimakkaasti ja kuinka pitkään. Motivaatio on moninainen kulttuurivälitteinen ilmiökokonaisuus, johon vaikuttava sisäiset ja ulkoiset tekijät.²² Keskeistä on, miten työtä koskevat tavoitteet asetetaan, miten haastava on töiden sisältö ja millaisia kehittymisen mahdollisuuksia se tarjoaa. Lisäksi motivaatiota säätelee työtä koskeva palaute ja palkitseminen. Voidaan ajatella, että pitkäjänteisen tutkimus- ja opetus-työn ja innovoinnin kannalta keskeistä on ns. sisäinen motivaatio (ts. työllä on oltava henkilökohtainen merkitys ja mieli tekijälleen). Tämä on edellytys sille, että voidaan olettaa saavutettavan kansainvälisesti merkittäviä tuloksia, jotka aina edellyttävät vahvaa ja pitkäaikaista motivaatiota. Työn menestyksekkäs hoitaminen ja onnistuminen ovat puolestaan omiaan edelleen vahvistamaan sisäistä motivaatiota. Motivaatio ei yksin takaa tuloksia. Ns. ”Teikarin kaavan” mukaan työsuoritus ja tuottavuus = motivaatio x kyvyt x mahdollisuudet.

Kuvio 5 kokoaa yhteen motivaatioon mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä (nämä voivat olla yksilöllisiä ja riippuvat muun muassa henkilön elämäntilanteesta ja sisäisen motivaation vahvuudesta). Tutkimusten mukaan esim. opintoympäristön laatu vaikuttaa useimpien opiskelijoiden motivaatioon; vahvasti sisäisesti motivoituneilla kuitenkin vain vähän (koska he ovat joka tapauksessa motivoituneita) ja niillä, joilla motivaatiota puuttuu, myös vain heikosti.

²² Latham & Binder 2004.



KUVIO 5. Akateemisen työn motivaatioon vaikuttavat tekijät.

Moniin motivaatiotekijöihin voidaan johtamisella vaikuttaa. Myös laajempi yhteiskunnallinen tilanne vaikuttaa muun muassa tutkimuksen rahoitukseen, erityisesti yliopistojen nykyisessä toimintakehyksessä. Yhteiskunnallisilla projekteilla viitataan muun muassa valistuksen ja emansipaation kaltaisiin, tutkimusta ja opetusta motivoiviin virtauksiin, jotka ehkä postmodernissa tilanteessa ovat menettäneet voimaansa ja hiipuneet. Sisäisen motivaation tärkeys asiantuntijatyössä korostaa muun muassa onnistuneen rekrytoinnin, hyvien tutkimusryhmien ja sitoutumista korostavan kulttuurin merkitystä. Työyhteisöön yleisesti liittyviin tekijöihin voidaan parhaiten – joskaan ei yksinomaan – vaikuttaa johtamisen kautta. Kaikkiaan motivaatiotekijöiden pinnallinenkin tarkastelu tuo johtopäätöksen, että johtaminen on toimintana väistämättä epätäydellistä: on monia johtamisjärjestelmän ja inhimillisten voimavarojen hallinnan ulottumattomissa olevia tekijöitä, kuten yliopistojen toimintaympäristön yleinen muutos.

Olennaista menestyksekkään toiminnan kannalta (kuvio 4) olisi saada aikaan myönteisiä kehii: Hyvät tutkijat vetävät ympärilleen lahjakkaita opiskelijoita; ryhmän aikaansaama menestys edelleen ruokkii motivaatiota ja edistää rahoituksen hankintaa, joka puolestaan vahvistaa toiminta- ja menestysmahdollisuuksia sekä mahdollisuutta rekrytoida uusia tutkijoita ja uusintaa menestys. HRM-funktion rooli on tukea tämän tyyppisiä myönteisiä kehii ja pyrkiä eri keinoin eliminoimaan niiden häiriötiloja. Yksittäisissä tapauksissa mahdollisen intervention lopputulosta on vaikea täydellä varmuudella ennustaa; laajemmin ja pidemmällä jännteellä joh-

donmukainen henkilöstöpolitiikka kuitenkin tuo tuloksia. Mitä laajemmin johdonmukainen politiikka on omaksuttu, sitä paremmat ovat organisaation menestymisen edellytykset.

Johtamiseen ja motivaatioon kytkeytyy välittyneesti tällaisten positiivisten - tai negatiivisten - kehien kautta kehittyvä organisaation kulttuuri.²³ Kulttuurilla voidaan tarkoittaa organisaatiossa ajan myötä muodostuneiden toiminta- ja suhtautumistapojen suhteellisen vakiintunutta kokonaisuutta. Suuntaamalla toimintaa johtajat osaltaan luovat kulttuuria ja toimintakäytäntöjä, mutta vakiinnuttuaan kulttuuri muuttuu hitaasti ja vaikuttaa puolestaan johtamiseen.

Valtionhallinnon toisentyypisissä oloissa rakentunut pitkä perinne ohjeistuksineen, virkamääräyksineen ja kasvavine rahoituksineen on ehkä ollut omiaan luomaan organisaatiokulttuuria, jonka joistakin piirteistä yliopistojen uusi toimintaympäristö ja toimintakehys (kuviokuva 4) nyt edellyttäisivät luopumaan. Yliopistojen vakiintunut toimintaympäristö ja vakaa kasvu eivät muun muassa ole olleet omiaan luomaan edellytyksiä vaikeiden valintojen ja priorisointien tekemiselle, joita kilpailutilanne saattaisi vaatia. Jatkossa nopeimmin uuteen toimintamalliin sopeutuvat voivat saada kilpailuetua.

Uusi yliopistolaki on periaatteessa lisännyt esimiesten henkilöstöpoliittisia keinoja. Missä määrin näitä keinoja käytännössä hyödynnetään, tai voidaan hyödyntää muutoksen tukemiseen, riippuu lyhyellä jännteellä olennaisesti vallitsevasta johtamiskulttuurista ja laajemmin organisaation kulttuurista, sisältäen muun muassa alaistaidot ja organisaatiossa yleiset suhtautumis- ja toimintatavat²⁴.

3.3 Kokoava tarkastelu seminaarin fokuoivien teemojen avulla

Päätän lyhyen artikkelini vastaamalla edellisen analyysin pohjalta lyhyesti seminaarin lähtökohtana olleisiin kysymyksiin. Numeroidut kysymykset on ensin lukijaa ajatellen esitetty suorina lainauksina kursiivilla, jonka jälkeen tiiviit vastaukset ja näkökohdat näihin.

²³ Ks. Schein 1987; Kekäle 2001.

²⁴ Ks. Kekäle 2000.

1. Nykytila ja tulevaisuusnäkymät inhimillisten voimavarojen alueella

”Missä tilanteessa tällä hetkellä olemme yliopistojen inhimillisten voimavarojen ja siihen kiinteästi liittyvien kysymysten tai toimintojen alueella? Mikä yliopistojen inhimillisten voimavarojen nykytilanteessa ja lähitulevaisuudessa on mielestänne (yliopistojen/koko yhteiskunnan näkökulmasta) olennaista? Yliopistouudistuksen yhteydessä keskustelun vangitsivat palvelussuhdekysymykset, mikä on monessa suhteessa ymmärrettävää. Tästä eteenpäin horisonttia tulisi jo kiireesti laajentaa ja moninaistaa. Miten ja mihin asioihin?”

Kärjistetysti olemme siirtyneet toimintavapautta korostaneesta, laajenevien julkisten resurssien ajasta yhä enemmän kilpailua ja akateemisen laadun lisäksi yhteiskunnallista relevanssia korostavaan tilanteeseen, ilmeisesti myös tiukkenevan julkisen talouden suuntaan. Merkittävä kasvu – jos sitä tavoitellaan - saadaan aikaan lähinnä kilpaillulla, täydentävällä rahoituksella. Pelkistetty kuvaus toimintakehyksestä on esitetty kuviossa 4. Toiminnan ja henkilöstön laatu nousee yhä tärkeämmäksi. Tämä tarkoittaa, että henkilöstrategiassa tulisi vahvistaa keinoja, jotka tukevat laadukasta ja menestyksekkästä toimintaan (rekrytointien kehittäminen, tulosten ja henkilöstön panos-tuotos – suhteen monitorointi, hyvistä tuloksista palkitseminen, strateginen henkilöstösuunnittelu, turhan byrokratian karsiminen sekä henkilöstö- ja toiminnallisiin ongelmiin vaikuttaminen.).

2. Tehokkuusparadoksi

”Tehokkuusparadoksilla tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa lisätään tehokkuutta henkisen ilmapiirin ja toiminnan eettisyyden kustannuksella. Haettaessa koko ajan parempia tuottavuus- ja tehokkuuslukuja, saatetaan laiminlyödä tästä aiheutuvat laajemmat vaikutukset ja seuraukset. Tämä on ollut laajasti keskusteltu riski, joka muodostaa erään yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinnan ydinhaasteen. Miten tasapainon löytämiseen tehokkuuden, laadun ja eettisyyden välillä yliopistoissa voitaisiin tulevaisuudessa sinun organisaatiosi toimin konkreettisesti vaikuttaa?”

Tasapainon löytäminen onnistuu ensinnäkin sitä paremmin, mitä enemmän henkilöstö kokee voivansa toteuttaa itseään työssään. Organisaation ja henkilön tavoitteiden tulisi ideaalitalanteessa olla yhteneväisiä, mitä kautta henkilöstö voi saavuttaa flow- kokemuksia samalla, kun organisaation tavoitteet toteutuvat. On vaikeaa ajatella pitkälle menevän asiantuntijatyön onnistuvan muulta pohjalta. Tämä korostaa onnistuneiden rekrytointien, selkeän strategian ja työn organisoimisen merkitystä.

Yliopistojen toimintaperiaatteiden väljyys ilmenee siten, että menestyvää tutkimusta voi tuottaa myös esimerkiksi taitavalla tehokkuusyhteis-

kunnan kritiikillä. Yliopiston kannalta kriittisyys ei ole haitallista eikä samanmielisyys ihanne. Nykyinen toimintakehitys kuitenkin yhä selvemmin edellyttää vähintäänkin jonkinlaista tuotosta ja panosta akateemiseen ja yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Yliopistot joutunevat arvioimaan myös nykyisen hallinnollisen henkilöstönsä toimenkuvia aiempaa enemmän, toisin sanoen työnjohdollisesti kehittämään töiden organisointia. Periaatteesta ”oikeat henkilöt oikeille paikoille” tulee yhä keskeisempi ja sen toteuttamiselle on uuden lain myötä aiempaa enemmän mahdollisuuksia.

Sinänsä tehokkuusparadoksi on olennainen näkökohta. Hyväkään periaate äärimmäisyyksiin vietyä ei johda myönteisiin tuloksiin. Töiden hyvä organisointi ja turhan työn karsinta olisi kuitenkin ”keppijumppaa” parempi keino vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Olennaista on pystyä luopumaan, vähentää vähemmän olennaisia tehtäviä ja keskittyä paremmin olennaisiin. On tärkeää eri keinoin tukea työhyvinvointia ja reagoida orastaviin työkykyongelmiin hyvissä ajoin. Tämä edellyttää ennen kaikkea toimivaa lähiesimiesjärjestelmää ja hyviä esimiesvalmiuksia.

3. Elinkaarinäkökulma

”Inhimillisen voimavaran tasapainokysymystä voidaan lähestyä myös toisesta näkökulmasta. Kuten ihminen on psykofyysinen kokonaisuus elinkaarineen, myös organisaatioiden ja yhteisöjen inhimillistä voimavaraa on toisinaan hyödyllisesti havainnollistettu elinkaariajattelulla. Yliopistonkin inhimillinen voimavara voidaan ajatella elinkaareksi, jossa voimavarojen hankintaa (rekrytointeja) seuraa sitouttaminen, kehittäminen, hyödyntäminen ja arviointi, joka käynnistää taas uuden syklin. Inhimillisen voimavaran voidaan ajatella olevan parhaimmassa hoidossa ja käytössä silloin, kun eri osiot ovat keskenään tasapainossa ja saavat kukin monipuolisesti huomiota osakseen (tavoitteet, keinot ja riittävät resurssit).

Eri osioiden välillä on sidoksia. Kukaan rahoittaja ei esimerkiksi liene halukas loputtomiin yksinomaan kehittämään yliopistoa tai ainakaan tutkijaa – kaikkein vähiten tiedeyhteisö – vaan halunnee myös hyödyntää tätä. Niin sanotussa ”riistokalastuksessa” voimavaran hyödyntäminen on taas liian intensiivistä ja yksipuolista. Onko yliopistojen inhimillisten voimavarojen elinkaaren hallinta sinun organisaatiosi näkökulmasta nykyisellään tasapainossa. Jollei ole, miksei ole ja mitä tulisi tehdä? ”

Itä-Suomen yliopisto perustettiin vuoden 2010 alussa ja toimintamalleja vasta haetaan. Painopisteinä ovat alkuvaiheessa johtamisen kehittäminen ja muutoksen tukeminen. Elinkaarinäkökulmasta tarkasteltuna onnistuneet rekrytoinnit, joihin pohjautuvaa työtä tuetaan työuran aikana erilaisin tu-

kimekanismein, tuottavat pitkällä jännteellä hyvän perustan henkilöstövoimavarojen hyödyntämiselle, joka ei käänny riistokalastukseksi. Koska virheitä tapahtuu ja henkilöstöongelmia esiintyy, tarvitaan korjaavia toimenpiteitä. Yleinen malli on varhainen puuttuminen lähiesimiehen taholta ja tarvittaessa tämän jälkeen keskushallinnon tuki – myös tapauskohtaisen harkinnan pohjalta.

Työmarkkinoiden näkökulmasta tarvitaan myös sopimuksin rakennettuja turvalausekkeita työntekijän turvaksi, kuitenkin siten, että lähtökohtana palkkatyössä on palkan vastikkeeksi saatava työpanos, hyöty ja lisäarvo. Epätasapainoa voi syntyä molemmissa ääripäissä: joko osaaminen ei syystä tai toisesta vastaa enää tilanteen vaatimuksia, tai sitten henkilö kuormittuu liikaa monin roolien tai tehtävien vuoksi. Esimiestyö, tukikeinot ja valmius puuttua näihin ongelmiin ovat avainasemassa. Töiden johtamisella hallintotehtävissä sekä henkilöstösuunnittelulla on entistä suurempi merkitys. Taloustilanteesta johtuen lisärekrytoinnit hallinnon tehtäviin eivät monissa yliopistoissa ole enää mahdollisia.

Uusi yliopistolaki on lisännyt keinoja puuttua erilaisiin henkilöstöongelmiin. Esimiestyön tulisi vastata ja hyödyntää näitä keinoja. Tulosten arviointi ja toiminnan läpivalaisu tulevat välttämättömiksi ylimmän johdon henkilökohtaisen talousvastuun myötä.

4. Tilivelvollisuuden näkökulma

Vroeijenstijn on katsonut, että toiminnan laatua voidaan parhaiten arvioida tarkastelemalla sitä eri sidosryhmien tarpeista lähtien²⁵. Laadun määrittämisessä on alakohtaisia eroja²⁶. Periaatteessa on kuitenkin mahdollista – ja tavoiteltavaakin – pyrkiä eri aloilla ideaaliin tilanteeseen, jossa koulutus perustuu akateemisesti korkeatasoiseen tutkimukseen tavalla, jonka opiskelijat ymmärtävät ja kokevat mielekkäänä, ja joka tuottaa valmiuksia, joita voidaan hyödyntää myös yleisillä työmarkkinoilla. Näitä erilaisista sidosryhmätarpeista lähteviä näkökohtia voidaan järkevästi arvioida ja tarkastella ja tätä kautta kehittää toimintaa myös inhimillisten voimavarojen käytön näkökulmasta. Mikäli esittämäni analyysi toimintaympäristön muutoksesta (kuvio 4) pitää paikkansa, olisi toiminnan jatkuvuuden kannalta haitallista olla välittämättä muun muassa rahoitusmallin kautta tulevasta tilivelvollisuudesta, josta tuskin nykyaikana voidaan kokonaan päästä irti. Samalla henkilöstövoimavaroja ja niiden hallintaa on syytä pyrkiä kehittämään. Osa yliopistoprojektin historiallista muutosta on pitkään

²⁵ Ks. Vroeijenstijn 1995.

²⁶ Kekäle & Lehikoinen 2000.

kasvanut vaatimus sosiaalisen ja yhteiskunnallisen relevanssin aiempaa selkeämmästä osoittamisesta, olkoonkin, että tämä monin paikoin voi perustutkimuksessa olla ongelmallista.

5. Arvioinnin ja tarkastustoiminnan vastuut ja hyödyt inhimillisten voimavarojen hallinnassa

”Mitä tarpeita ja mahdollisuuksia tutkimuksella sekä tarkastuksen kaltaisella valtiontaloudelliseen tarkoituksenmukaisuuteen ja eduskunnan yhteyteen väljästi ankkuroidulla arviointitoiminnolla on tukea inhimillisten voimavarojen hallintaa? Ovatko tutkimus ja tarkastus täyttäneet tehtävänsä näissä kysymyksissä vai ehkä laiminlyöneet vastuunsa? Voit halutessasi esittää arvion myös tuoreesta tarkastuksestamme. Onko siinä tavoitettu olennaiset kysymykset? Jollei, miksei?”

Tutkimustyölle on usein ominaista hidas relevanssin tunnistaminen. Välittömästi ja lyhyellä aikajänteellä voidaan lähinnä analysoida erilaisia mitattavia tuloksia, henkilöstöindikaattoreita sekä panos – tuotos -suhteita. On kohtuullista odottaa tämän tyyppisiä analyysyjä, mutta liian raskaita mekanismeja tulisi välttää. Inhimillisten voimavarojen hallinnan tärkein päämäärä on organisaation pitkäjänteinen menestys. Yliopistojen tulisi löytää ja hyödyntää uuden oikeusaseman mahdollistamat keinot henkilöstövoimavarojen kehittämisessä.

4 Yliopisto tutkijan ja opettajan silmin

Kiitokset järjestäjille siitä, että Tieteentekijöiden liitto on kutsuttu osallistumaan tämän päivän keskusteluun aiheesta Yliopistojen Inhimillisten voimavarojen hallinta nyt ja tulevaisuudessa. On ensiarvoisen tärkeää, että inhimilliset voimavarat eli yliopistojen henkilöstö nostetaan tarkastelun keskipisteeksi. Yliopistouudistusta koskevat keskustelut ovat liiaksi painottuneet pelkästään rakenteisiin yliopistojen tuloksentuottajien sijasta.

Esityksessäni keskityn muutamaa keskeiseen selvityksessä esiintuun yliopistomaailmaa koskevaan seikkaan. Analysoin yliopistoja työpaikkana, uuden työehtosopimuksen syntymistä, yliopistojen uutta olomuotoa ja uudenlaista johtajuutta ja lopuksi henkilöstön työhyvinvointia.

Tarkastelen yliopistomaailmaa tutkijan silmin ja analyysini tukee monilta osin myös raportissa esille tuotuja kuvauksia yliopistoista. Esityksessäni korostan hyvän johtajuuden ja urapolkujen tärkeyttä uudistuksen jälkeisissä yliopistoissa henkilöstön hyvinvoinnin edistäjinä.

Yliopistot työpaikkana

Tuottavuusohjelma näkyy ja tuntuu kaikkialla yhteiskunnassa ja yliopistot eivät ole poikkeus tästä säännöstä uudesta olomuodostaan huolimatta. Organisaatioita fuusiodaan, henkilöstöä vähennetään ja kaikesta pitäisi tinkiä. Yliopistot ja koko korkeakoulusektori on uudistusten eli rakenteellisen kehittämisen kourissa. Opetusministeri kutsuukin vuotta 2010 rakenteellisen kehittämisen riemuvuodeksi ja kehittämisohjelma syntyy vielä keväällä. Suunta on systemaattisesti kohti keskitetympiä rakenteita. Pieni ei ole kaunista. Ajatellaan myös että One size fits all, mutta ”yksi koko ja malli”- ajattelu ei sovi kaikille eikä kaikkeen! Monimuotoisuus on elinehto myös yliopistomaailmassa. Yhdenmukaistaminen on vaarallista myös syystä että kyseessä on asiantuntijaorganisaatio. Kukaan ei voi ennustaa minkälaista asiantuntijuutta yhteiskunta tarvitsee ja millä aikavälillä. On tärkeää että eri aloja edustavien tutkijoiden kriittinen autonominen ääni saa kuulua myös tulevaisuudessa.

Yliopistot ovat erilaisia työpaikkoja kuin muut. Tätä ainutlaatuisuutta ei nähdäkseeni ymmärretä täysin ja yhdenmukaistamisen huumassa yritetäänkin tuhota jotain sellaista mikä on sekä vaikeasti korjattavissa että keskeistä yliopistomaailmassa, jotakin sellaista joka parhaiten kiteytyy abstraktiin

käsitteeseen akateeminen vapaus, akateeminen liikkumavapaus. Akateeminen vapaus on tekijä joka vetää erilaisia osaajia, oppimishaluisia ja uteliaita ihmisiä yliopistoihin. Jos tutkijoita pyydetään apuun pelastamaan maailmaa ahdingosta ja antamaan vastauksia monenlaisiin polttaviin globaaleihin kompleksisiin kysymyksiin kuten ilmaston lämpeneminen, energian tuotanto, taloudellinen ahdinko. Silloin tutkijoille on taattava olosuhteet jossa he parhaiten voivat tehdä työtään eli vapaasti miettiä ja etsiä ratkaisuja näihin monimutkaisiin kysymyksiin. Ajatteleminen, ratkaisujen löytäminen, ei ole mikään triviaali tehtävä. Tietoa on paljon mutta adekvaatin uuden tiedon tuottaminen vaatii kykyjä, erikoisosaamista, asiantuntijuutta ja sitä löytyy yliopistoista. Kriittinen analyttinen ajattelu ja siihen kulutettu aika ei ole tehottomuutta ja laiskuutta. Mikäli näin ajatellaan on tapahtunut suurenluokan väärinkäsitys ja se osoittaa totaalista ymmärryksen puutetta siitä mitä tutkijan työ on. On selvää että monella taholla yhteiskunnassa kaivataan nyt uudenlaista ajattelua ja asennemuutosta. Väitän että meille kaikille olisi fiksuinta sallia yliopistoille edelleen, niille yliopistolaissakin taattu, kriittinen autonominen ääni. Ilman tätä yliopistot eivät voi toimia edelläkävijöinä uuden löytämisessä ja moottoreina tietoyhteiskunnan kehityksessä.

Kilpailu on raadollista ja tutkijoita vertaisarvioidaan alituisen. Sääntönä on että mikäli et ajattele tarpeeksi hyvin etkä ole tuottoisa et myöskään saa rahoitusta. Kilpailusta on tullut niin kovaa, että vaikka täytät nämä kriteerit, et voi olla varma rahoituksesta ja jatkumahdollisuuksista yliopistossa. Tätä taustaa vasten tuntuu mielipuoliselta että aika, jonka pitäisi riittää vieläkin parempaan tutkimukseen, kuluu sen sijaan yhä enenevässä määrin hallinnollisiin tehtäviin, byrokraatiaan, koska taas jokin uusi vaatimus valvonnan ja systemaattisuuden nimessä niin vaatii. Vaikuttaakin siltä että aikaamme kuuluu ja aikaamme kuluttaa yhä enenevässä määrin valvonta ja mittaaminen. Se on valitettavaa sillä nämä ilmiöt heikentävät ihmisten välistä luottamusta. Esimerkkinä viimeisimmästä hallinnollisesta villityksestä on kokonaiskustannusmalli. Vaatimus tämän mallin käyttöönottoon tulee kuulemma jälleen kerran Brysselistä.

Tutkijan arki

Tutkijat ovat aina dokumentoineet tekemisiään julkaisuun. Publish or perish -prinsiippi on toiminut hyvin. Se että tekemisistä on dokumentoitava muuten kuin julkaisuun lisääntyy koko ajan. Uusi yliopistolaki ei muuttanut yliopistojen kolmea perustehtävää, tehdä tutkimusta ja antaa siihen perustuvaa korkeinta opetusta sekä toteuttaa yhteiskunnallista vuorovaikutusta. Aika ei kuitenkaan nykyisellä vaatimustasolla riitä kaikkeen eli tut-

kijan on priorisoitava. Tutkimus tehdään sitten kun opetusvelvollisuus, lisääntyvä byrokratia ja muu säälä on hoidettu. Päivästä tulee pirstaloitunut ja syö aikaa tutkimukselta jonka luonne vaatii pitkäjänteisyyttä ja systemaattisuutta. Väitän että yliopistojen henkilöstö ei tarvitse lisääntyvässä määrin tarkkailua, arviointeja ja evaluaatioita. Sen sijaan tutkijat tarvitsevat olosuhteet ja puitteet missä tutkimus ja innovaatiot parhaiten kukkivat eli rauhaa, luottamusta, ja riittävän budjetin.

Yliopistouudistusta kaipasivat entinen Suomen yliopistojen rehtorien neuvosto nykyisin Suomen yliopistot UNIFI ry. Uudistusta eivät kaivaneet rivitutkijat, jotka eivät ainakaan vielä ole saaneet nauttia uudistuksen myötä luvatuista parannuksista. Tällä hetkellä tuntuu päinvastaiselta kun kuuntelee laitostasolta kantautuvia ääniä, ja sehän on laitostasolla jossa kaivatut tulokset syntyvät. Uudistukset eivät ole tukeneet tutkijaa hänen arjessaan vaan edelleen vieneet aikaa perustehtäviltä, tutkimukselta ja opetukselta.

Myös yliopistoja arvioidaan ja rankataan. Ne ovat jatkuvasti uusien byrokraattisten innovaatioiden kohde. Mikäli mittauksia ja arviointeja käytetään välineenä itsensä ja työyhteisönsä kehittämiseen niistä voi myös olla hyötyä. Niin kuin niitä tällä hetkellä yleisesti käytetään, hyöty on mielestäni kyseenalainen. Siteeraan kollegaani Irlannista koska hän mielestäni osuu asian ytimeen sanoessaan että: You start to value what you measure but the valuable is not measurable.

Yliopistojen työehtosopimusta koskevat neuvottelut

Yliopistojen erityispiirre ja tutkijan ammattikuva oli myös vaikeasti hyväksyttävissä ja ymmärrettävissä neuvoteltaessa uudesta työehtosopimuksesta. Neuvottelukulttuuri muuttui ja neuvottelut venyivät.

Yliopistot saivat vuodenvaihteessa työnantajan aseman eli yliopistot ovat vastuussa henkilöstöstään. Virkasuhteista luovuttiin ja palvelussuhteenmuodoksi tuli työsuhde. Siirtymävaiheessa henkilöstön palvelussuhteen ehdot luvattiin säilyttää. Tämä oli tärkeä lupaus sillä vanha TES päättyi ja uudesta ei ollut mitään sovittua. Työnantajan edustajana oli Suomen yliopistojen työnantajyhdistys eli SYTY ja SYTYä edusti neuvotteluissa EK:n Yksityisen Opetusalan Liitto, nykyinen Sivistystyönantajat. Neuvottelukulttuuri muuttui liittojen kannalta kun osapuolena ei ollutkaan enää valtion työmarkkinalaitos. Yhteistä säveltä neuvotteluissa ei valitettavasti löytynyt helposti, mikä oli tietysti harmillinen alku uudistuksen implementoinnille. Lakkovaroitus annettiin juuri tälle seminaaripäivälle 18.3.2010. Tämä ehkä osaltaan vauhditti sopimuksen syntyä aamuyöllä 13.3. Sopimus täytyi vielä hyväksyttää eri työntekijäpuolten hallituksissa.

Vaikeimmaksi asiaksi nousi kysymys kokonaistyöajan soveltamisesta eikä niinkään palkkakysymykset. Palkkausjärjestelmään, joka uusittiin kovin vastalausein juuri ennen yliopistouudistuksen alkua, ei tässä vaiheessa ollut odotettavissa muutoksia.

Johtaminen ja henkilöstöpolitiikka yliopistoissa

Yliopistot ovat asiantuntijaorganisaatioita jotka tarvitsevat akateemista johtajuutta. Tällaisen organisaation johtaminen on haasteellista, koostuuhan yliopistojen henkilöstö suuresta määrästä individualisteja. Parhaassa tapauksessa kriittisistä ja analyttistä ajattelua omaavista ihmisistä. Yliopistot noudattavat vuoden 2010 alusta uusia hallintojohtosääntöjään ja toimenpideohjelmiään. Uudet hallitukset ovat ehtineet kokoontua monta kertaa ja yliopistojen strategioita on alettu toteuttaa. Yliopiston johdon, dekaanien sekä laitosjohtajien on huolehdittava siitä että vastuut ja velvollisuudet tulevat kaikille selkeästi ymmärrettäviksi. Johdon tehtävä on ankuroida strategiat, johtosäännöt ja toimenpideohjelmat mukaan lukien hyvä henkilöstöpolitiikka yliopistojen arjen toimintaan. Henkilöstö on jo ehtinyt kritisoida uutta johtamisjärjestelmää liian johtajakeskeiseksi. Päätöksenteko on karannut kauas vanhanajan kollegiaalisista päätöksentekoelementistä. Myös vastakkainasettelu tutkijoiden ja hallintohenkilökunnan välillä on kiristynyt. Haasteena onkin saada tutkijoiden ja hallintohenkilökunnan välinen asennekuilu kaventumaan ja työilmapiiri tältä osin parantumaan. Epäkohtaa voidaan muuttaa käytännön toimin kuten hyvällä johtamisella, mutta keskeisintä on molemminpuolisten asenteiden aktiivinen muuttaminen ja toisten työn kunnioittaminen.

Toinen suuri epäkohta yliopistomaailmassa ovat määräaikaisten työsuhteiden valtava määrä. Erilaiset epäsäännölliset ja epämääräiset ptkätyöt, ovat yksi suurimpia stressifaktoreita yliopistoissa ja siten työhyvinvointia ja tuottavuutta heikentävä tekijä. Tutkijan näkökulmasta stressaavaa on myös että opiskelija/opettaja suhdeluku maamme yliopistoissa on huomattavan korkea moneen muuhun maahan verrattuna.

Uusi yliopistolaki ja uudet johtosäännöt mahdollistavat joustavampia rekrytointeja ja erilaisten tenure track eli vakinaistamispolkujen kehittämisen yliopistoihimme. Tämä ei poista kovaa kilpailua koska peliin kuuluu että paras valitaan, mutta akateemisesta uravaihtoehdosta voi näin ollen tulla ennakoitavampi ja houkuttelevampi. Aalto yliopisto on jo ehtinyt pitkälle oman tenure track mallinsa kehittäessä ja ilmoittanut ottavansa sen pian käyttöön. On toivottavaa että muut yliopistot seuraavat perässä koska juuri määräaikaaisuudet ja epävarmuus tulevasta ovat saaneet monet yliopistolaiset harkitsemaan uranvaihtoa. Tämä on käynyt ilmi muun mu-

assa Tieteentekijöiden liiton jäsenkyselystä että dos. Aarrevaaran johdolla tehdystä laajasta ” CAP- Changin Academic Profession” selvityksestä. Avain yliopistojen menestymiselle on hyvässä rekrytointipolitiikassa ja henkilöstöpolitiikassa. On tärkeää että rekrytoitavalle alusta asti syntyy luottamus ja tunne siitä että häntä arvostetaan ja että häneen panostetaan ihmisenä. Jos rekrytointi on ollut kohdallaan, tuotostakin syntyy toivotulla tavalla.

Työhyvinvointi

Hyvinvoiva ja terve ihminen tekee tuloksia. Hyvinvoiva ihminen on myös uudelle avoin ja valmis antamaan henkistä panostustaan luodakseen jotain uutta. Tieteelliset tulokset osoittavat että työhyvinvointi lisää luovuutta. Siksi on hämmästyttävää että työterveyshoitoon satsataan niukasti maassamme. Yliopistoissa teetetään työhyvinvointikyselyjä, mutta kyselyt ovat usein suppeita ja mikäli kyselyjen tulokset edellyttävät työhyvinvoinnin kannalta jatkotoimia niihin ei aina ryhdytä toivotulla tavalla ja tarvittavilla resursseilla.

Yleinen käsitys tutkijoiden piirissä on että sinua ei oikein pidetä varteenotettavana tutkijana jos työhyvinvointiin liittyvät asiat kuten työssä viihtyminen ja jaksaminen rupeavat askarruttamaan. Määräaikaisessa palvelussuhteessa roikkuva on lisäksi varovainen kritisoimaan mitään ja kehtään, valittaminen kun ei edistä mahdollisuuksia edetä uralla.

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahosen arvio on että Suomen työpaikoilla sijoitetaan vuodessa noin kaksi miljardia euroa työhyvinvointiin. Tämä summa on alle kymmeneksen siitä mitä ennenaikainen eläköityminen, sairauspoissaolot ja tapaturmat maksavat vuodessa. Myös kansainväliset analyysit osoittavat että juuri satsaaminen parhaisiin työterveys- ja työturvallisuus projekteihin voi tuottaa suuria säästöjä. Tuotto voi olla jopa kymmenkertainen sijoitettuun rahasummaan nähden. Tämä olisi syytä ottaa vakavasti ajassa jota ohjaa ”do more with less” -meininki.

Työhyvinvointiin liittyvää tutkittua tietoa onkin paljon. Olemme esimerkiksi kaikki moneen kertaan lukeneet että työntekijän vaikutusmahdollisuudet omiin työtehtäviinsä ovat suorassa yhteydessä jaksamiseen, ne lisäävät hallinnan tunnetta ja vähentävät sitä kautta sairaspöissaoloja. Työhyvinvoinnin mittauksissa kysymykset jotka koskevat työtehtävien selkeyttä ja palautteen saamista ja antamista saavat useimmiten murskaavimman kritiikin. Johtajan vastuulla on huolehtia siitä, että kaikki ymmärtävät omat tehtävänsä ja vastuun sekä ne kriteerit joiden perusteella työtä arvioidaan. Kriteerit tulee voida johtaa organisaation strategiasta. Mitä motivoituneempi työntekijä on sitä vähemmän sairaspöissaoloja ja parempi

työn tulos. Työhyvinvointikyselyt ja kartoitukset lähtevät usein siitä että kartoitetaan mikä työyhteisössä on vialla. Yliopistoissa voitaisiin ehkä aloittaa uudenlainen käytäntö ja kartoittaa myös hyviä asioita ja panostaa niihin, eikä aina pelkästään keskittyä heikkouksiin ja negatiivisiin asioihin.

Pari kommenttia raportin johdantoluvun kuvioon 1

Kiinnitin huomiota kaaviokuvassa oleviin termeihin Inhimillisen voimavaran hankkiminen ja sen hyödyntäminen. Vähän samanlaista retoriikkaa käytettiin runsaasti viime vuoden aikana kun keskustelu yliopistolakiuudistuksesta oli kiivainta. Tämä retoriikka ja tapa ajatella on minulle vierasta. Ihmisiä rekrytoidaan, hyödykkeitä ja tavaroita hankitaan esim.tavarataloista tai kaupasta. Jossain vaiheessa tavarat heitetään pois tai pistetään ekologisesti kiertoon. Yliopistot eivät ole tavarataloja tai kauppoja. Niissä työskentelevät ihmiset eivät ole hyödykkeitä eikä heidän työtehtävänä ole tuottaa hyödykkeitä tai muita tuotteita vaan tietoa. Henkilöstöä ei hyödynnetä vaan tuetaan, kannustetaan, arvostetaan ja motivoidaan. Eli hyödynnetään hyvän henkilöstöpolitiikan avaintoimintoja ja tuloksena saadaan hyvän tutkimuksen kautta laadukasta tietoa jota tutkijat hyödyntävät opetuksessaan ja viestittävät eteenpäin yhteiskuntaan. Tätä tietoa on sitten yhteiskunnan eri toimijoiden osattava käyttää fiksulla tavalla.

5 Yliopistouudistus, yritykset ja yliopistojen inhimilliset voimavarat

Ei liene aivan perusteetonta väittää, että Suomessa on jo jonkin aikaa vallinnut tilanne, jossa monien yhteiskunnallisten uudistusten tarve on tunnustettu, mutta uudistusten toteuttaminen on - syystä tai toisesta – edennyt vitkaan. Osaa uudistuksista on lykätty, siirretty toimikuntien ja työryhmien jatkovalmisteltavaksi tai jätetty suosiolla tulevien hallitusten edistettäväksi. Osa uudistuksista on saatettu päätökseen, mutta tavalla, jossa uudistuksen alkuperäiset tavoitteet ovat joko vesittyneet tai peräti hukkuneet hankkeiden edetessä.

Yliopistouudistus on suuri poikkeus viimeaikaisten yhteiskunnallisten uudistusten joukossa. Se vietiin läpi varsin nopeasti ja on osoittautunut olevansa yllättävänkin radikaali ja syvälle käypä. Yliopistot irrotettiin hallinnollisessa mielessä aidosti valtion yhteydestä. Samalla yliopistojen tosiasialliset mahdollisuudet päättää oman toimintansa järjestämisestä ja uudistaa sekä kohentaa omaa hallintoaan ja johtamistaan kasvoivat olennaisesti.

Rahoituksensa suhteen yliopistot ovat toki edelleen varsin tiukasti valtion liekanarussa, mutta edellytykset yliopistojen oman rahoituksen osuuden kasvattamiseen luotiin ja varain-hankinta on lähtenyt ripeästi käyntiin taloudellisesta haastavista ajoista huolimatta. Jatkossa yliopistojen tosiasiallinen autonomia lisääntyy väistämättä niiden oman rahoituksen roolin kasvaessa ja yliopistojen oppiessa hyödyntämään kasvanutta hallinnollista autonomiaansa.

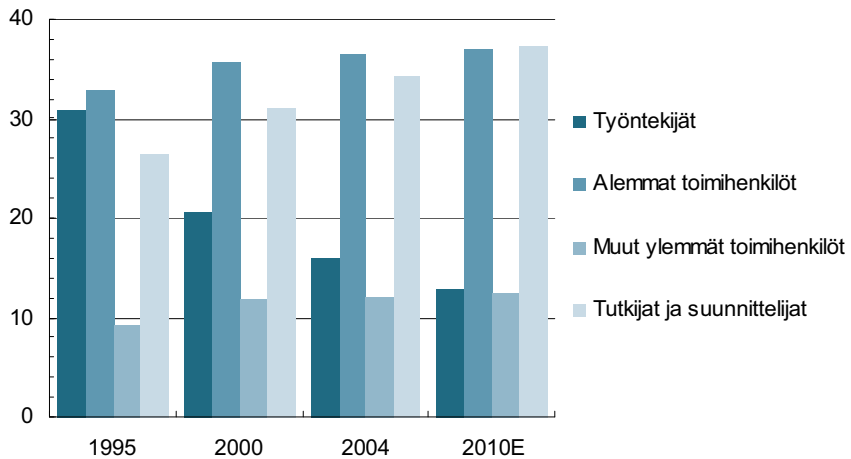
5.1 Miksi yliopistouudistus oli tärkeä myös yrityksille?

Elinkeinoelämä on tukenut yliopistouudistusta koko ajan varsin voimakkaasti. Uudistusta on pidetty tärkeänä yritysten - ja Suomen - menestykselle. Sitä, millä tavoin uudistus edistäisi Suomen menestystä, ei kuitenkaan aina ole onnistuttu artikuloimaan kaikkia tyydyttävällä, saatikka tyhjentävällä tavalla. Julkisessa keskustelussa tehtiinkin lähes karikatyyri siitä, että elinkeinoelämän edustajat puhuivat toistuvasti huipputason tutki-

muksen ja koulutuksen tarpeesta, huippuyksiköiden profiilin nostamisesta sekä huippuyksilöiden houkuttelemisesta ja sitouttamisesta työskentelemään suomalaisissa yliopistoissa. Yliopistoväen puolelta tällaista puhetta kritisoitiin konkreettisten puutteista sekä yliopistojen tutkimuksen ja koulutuksen käytännönläheisempien kehittämistarpeiden jättämisestä liian vähälle huomiolle.

Elinkeinoelämän suoraviivaisiakin kantoja kuitenkin selittää se tosiasia, että suomalaiset yritykset tarvitsevat menestyäkseen kansainväliset mitat täyttävää tutkimusta ja opetusta enemmän kuin koskaan ennen. Taloustemme on keskellä varsin mittavaa rakennemuutosta. Vaikka huhut teollisuuden kuolemasta ovat osin ennenaikaisia, on selvää, että valmistavan teollisuuden toimialojen osuudet tuotannosta ja arvonlisäyksestä tulevat jatkossa laskemaan entisestään. Voimakkaimmin kasvavat markkinat ovat kaukana. Teollisuusyritysten kannattaa yhä harvemmin suorittaa tuotteidensa valmistusta tai kokoonpanoa Suomessa.

Valmistusta korvaamaan tulee korkean lisäarvon palvelutoimintaa, jonka merkitys yrityksille on ollut voimakkaassa kasvussa viime aikoina. Vielä tärkeämpää on havaita, että palvelutoiminnan merkityksen kasvussa kyse ei ole ainoastaan siitä, että palvelutoimialat kasvattavat merkitystään. Kyse on myös, ja ehkä ennen kaikkea siitä, että palvelutoiminnan merkitys teollisuusyritysten Suomeen jäävässä toiminnassa kasvaa koko ajan. Esimerkiksi Suomelle tärkeän ICT-alan työllisyys Suomessa on viime vuosina muuttunut voimakkaasti siten, että valmistuksen parissa työskentelevien työntekijöiden osuus koko alan henkilöstöstä on laskenut jo lähemmäs kymmentä prosenttia (kuvio 6). Toimihenkilöiden ja erityisesti tutkimus- ja kehitystehtävissä työskentelevien osuus on puolestaan kasvanut voimakkaasti.



KUVIO 6. ICT-klusterin työntekijät Suomessa työtehtävien mukaan (% koko henkilöstöstä).²⁷

Tämä kehitys on suoraa seurausta maailmantalouden työnjaon globalisaation viimeisimmässä vaiheissa tapahtuneista muutoksista. Samalla perinteinen kilpailukyvyyn ”klusteri-jattelu”, joka yksinkertaistaen perustui kokonaisten toimialojen kilpailukykyyn ja jakautumiseen maiden välillä, on nyt kaatumassa, jollei jo tyystin kaatunut. Toimialojen sijaan maiden välillä jaetaan nyt työtehtäviä²⁸. Osa tuotteen suunnittelusta tehdään yhdessä maassa, osa muualla, komponentit valmistetaan eri maissa ja tuotteen kokoonpano suoritetaan siellä, missä se on kustannusten, markkinoiden ja logistiikan kannalta järkevintä.

Tässä tilanteessa yksittäisen maan kilpailukyvyyn kannalta kaksi asiaa korostuu entistä enemmän. Ensinnäkin Suomen kaltaisen maan kannattaa haalia itselleen tässä työtehtävien uudelleenjaossa mahdollisimman paljon korkean lisäarvon tehtäviä. Näiden panosten osuus etenkin kehittyneiden teollisten tuotteiden lopullisesta myyntihinnasta ja siten yrityksen liikevaihdosta ja tuotetusta arvonnäyksestä on täysin hallitseva²⁹.

Toiseksi sillä, mistä maasta käsin yrityksen toimintaa johdetaan ja missä sen pääkonttori sijaitsee, on entistäkin suurempi merkitys. Pääkonttori keräävät ympärilleen johdon ja sen tukitoimintojen lisäksi paljon strategisia toimintoja kuten tutkimusta ja tuotekehitystä. Näistä palveluista voidaan veloittaa yrityksen ulkomailla sijaitsevia yksiköitä. Näin mahdollisimman paljon yrityksen luomasta arvonnäyksestä ohjautuu pääkonttorimaahan –

²⁷ Kuvion lähde: Arantola 2010, 26.

²⁸ Ks. esim. Ali-Yrkkö (toim.) 2010.

²⁹ Ks. esim. Ali-Yrkkö (toim.) 2010.

työtehtävien globaalista uusjaosta huolimatta. Tässä maassa yritys myös lopulta näyttää valtaosan voitostaan.

Globaalitalouden työnjaon syveneminen on luonnollisesti johtanut myös kiristyneeseen kilpailuun työtehtävistä. Kustannusten ohella ratkaisevaa on osaamisen taso ja laatu, sillä vain sen kautta voidaan luoda tuotteita ja palveluita, joilla pärjätään kilpailussa ja saavutetaan mahdollisimman suuri arvonlisäys markkinoilla. Elinkeinoelämän puhe ”huippuosaamisen” tarpeesta juontaa paljolti juuri tästä. Inhimilliset voimavarat, eli yksilöiden osaaminen, on yksinkertaisesti noussut yritysten selvästi tärkeimmäksi tuotannontekijäksi.

Kyse suomalaisen korkeakoululaitoksen sopeutumisesta uuteen tilanteeseen, jossa tieto ja asiantuntijat liikkuvat entistäkin herkemmin. Maailmantalouden työnjako on syventynyt, ja siinä meidän roolimme ei voi olla muu kuin tietoperusteisen ja innovatiivisen toiminnan harjoittaminen. Sen tueksi tarvitaan hyvän koulun lisäksi parempi – mahdollisimman hyvä – yliopisto. Huippujen merkitys korostuu paitsi laadun vuoksi, myös siksi, että yksittäisetkin huippuyksiköt lisäävät Suomen kiinnostavuutta ja veto-voimaa liikkuvalla kannalla olevien asiantuntijoiden kannalta. Tarvitsemme myös enemmän aivokiertoa ja verkostoitumista, sillä tuotamme maailman uudesta tiedosta joka tapauksessa vain murto-osan.

Tietenkään kyse ei ole pelkästään tutkimuksen ja opetuksen kansainvälisesti terävimmästä kärjestä. Toinen, vähintään yhtä suuri haaste liittyy suomalaisessa työelämässä meneillään olevaan murrokseen. Tiivistäen voidaan väittää, että sekä työt, niiden tekijät että työkuulttuuri ovat muutosessa yhtä aikaa. Työt ovat aiempaa useammin korkean lisäarvon palveluita. Työntekijöiden sukupövi vaihtuu suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle ja ”nuorten ikäluokkien” saadessa lisää vastuuta.

Erytystä huomiota tulee kiinnittää siihen, että työkuulttuuriin kohdistuu muutospaineita, sillä nuorempien ikäluokkien työhön liittyvät arvot ja asenteet poikkeavat jossain vanhemmista ikäluokista. Suomessa perinteisesti vahva työn itseisarvoisuus, työn arvostus ”sen itsensä vuoksi” heikkenee. Sitä vastoin työn mielenkiintoisuuden merkitys, työyhteisön arvostus sekä työlle ulkoisten motivaatiotekijöiden arvostus kasvaa. Myös työntekijöiden neuvotteluasema kohenee ja työyhteisön johtamisen merkitys kasvaa³⁰.

Nämä haasteet ovat yhteisiä ja ajankohtaisia kaikille asiantuntijoita työllistävillä työyhteisöillä, niin yrityksille kuin yliopistoillekin. Osaavien yksilöiden sitouttaminen vaatii organisaatiolta ja etenkin henkilöstöjohtamiselta paljon. Yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinnan haasteet

³⁰ Ks. Haavisto 2010.

kasvavat edelleen, kun listaan lisätään vielä vaade kansainvälisestikin houkuttelevan asiantuntijoiden yhteisön rakentamisesta ja hallinnoinnista.

Yliopistojen uudet työkalut

Millä keinoilla yliopistot sitten vastaavat näihin haasteisiin? Uusi yliopistolaki ei sinänsä tuonut yliopistojen arkeen mitään vallankumouksellista muutosta. Virkasuhteiden muuttumista työsuhteiksi on yritetty tällaiseksi maalata, mutta tämä käsitys on virheellinen. Muutos oli luonnollinen yliopistojen erkaantuessa uudistuksen myötä valtiosta. Lisäksi julkisella sektorillamme on jo pitkään ollut käynnissä kehitys, jossa virkasuhteiden käyttöä on pyritty rajaamaan vain tehtäviin, joissa kyse on tosiasiallisesti julkisen vallan käytöstä.

Jos yliopistojen arki ei uudistuksen myötä muuttunut ”yli yön”, mikä sitten tekee yliopistouudistuksesta radikaalin? Se, että lisääntynyt autonomia toi yliopistolle mahdollisuuden järjestää ja uudistaa toimintaansa tavoilla, jotka aiemmin eivät olleet mahdollisia. Yliopistojen hallinnointi, corporate governance, sai piirteitä, jotka ovat tuttuja sekä kansainvälisten huippuyliopistojen että yritysmaailman hallinnoinnin käytännöistä.

Voidaan väittää, että yliopistot saivat yliopistouudistuksen myötä käyttöönsä kokonaan uusia tuotannontekijöitä, jotka mahdollistavat aiempaa tavoitteellisemmän toiminnan.

Yritysmaailmassa ja taloustieteissä on identifioitu ainakin kahdeksan tuotannontekijää, jotka kontribuutiot vaikuttavat kukin omalla tavallaan yrityksen toimintaan (kuvio 2)³¹. Perinteisesti yrityksen tuotannontekijöiksi on luettu työvoima (1) sekä pääoma (2). Näiden allokontipäätöksiä tekemään tarvitaan yrittäjyyttä (3) ja omistajaohjausta (4). Inhimillinen pääoma (5), eli osaaminen, on erotettava työvoimasta erilleen omaksi tuotannontekijäkseen. Näiden lisäksi yrityksillä on useimmiten immateriaalista pääomaa (6) (patentit ja muut immateriaalioikeudet) sekä organisatorista pääomaa (7), jolla tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä yritykseen jää, kun työntekijät lähtevät päivän päätteeksi kotiin ja sammuttavat valot ja mikä ei kuulu kalustoon (fyysinen pääoma) tai immateriaaliseen pääomaan. Lopuksi on hyödyllistä jakaa yrityksen pääoma omaan ja vieraaseen pääomaan (8), sillä niiden välisellä suhteella saattaa toisinaan olla paljonkin merkitystä yrityksen toimintaan ja päätöksentekoon.

³¹ *Tulkinnan yritysten tuotannontekijöiden määrästä vaihtelevat. Tämä esitys rakentuu teoksessa Henrekson & Sanandaji (2004) esitetylle erittelylle.*

Työvoima	Inhimillinen pääoma
Yrittäjyys	Immateriaalinen pääoma
Omistajaohjaus	Organisatorinen pääoma
Oma pääoma	Vieras pääoma

KUVIO 7. Yrityksen toimintaan vaikuttavat tuotannontekijät.³²

Yrityksen ohjaamisen kannalta edellä mainituista tuotannontekijöistä kolme, yrittäjyys, omistajaohjaus ja oma pääoma ovat keskeisiä, sillä ne muodostavat kokonaisuuden, jonka kautta kokonaisuutta hallinnoidaan. Karkeasti yksinkertaistaen, omistajaohjaus määrittää strategian, yrittäjyyden puitteissa tehdään päätökset resurssien kohdentamisesta ja oma pääoma takaa päätösten resursoinnin ja päätöksenteon legitimitetin. Selvyyden vuoksi todettakoon, että myös nimitetty palkkajohtaja voi tiettyjen edellytysten täytyessä edustaa yrittäjyyden tuotannontekijää.

Yritysten tuotannontekijöiden kaavamainen vertailu yliopiston tuotannontekijöihin on luonnollisesti kaavamainen harjoitus, joka oikeuttaa monenlaisten kriittisten havaintojen tekemiseen. Yhtä kaikki saattaa tällainen harjoitus johtaa myös joidenkin mielenkiintoisten havaintojen äärelle. Perinteisessä mielessä yliopistojen toiminta on perustunut kahdelle tuotannontekijälle, inhimilliselle pääomalle ja organisatoriselle pääomalle. Yliopistoille on aikojen saatossa kertynyt immateriaalista pääomaa ja myös vierasta pääomaa - esimerkiksi ulkopuolisen tutkimusrahoituksen muodossa – on tullut yliopistoihin ohjausvaikutuksineen.

Sitä vastoin yliopistoilla ei ole ollut käytettävissään samankaltaisia hallinnon tuotannontekijöitä kuin yrityksillä. Niillä ei ole ollut omaa pääomaa, eikä sen myötä varsinaista omistajaohjaustakaan. Nämä molemmat ovat kuuluneet valtiolle. Samaten on aivan selvää, että vaikka yliopistoilla on ollut vahvojakin johtajia, olisi suurta liioittelua väittää, että yliopistoilla olisi ollut käytettävissään yrittäjyyden tuotannontekijä. Päinvastoin voidaan väittää, että yliopistojen rehtoreiden todellinen toimintavapaus on useastakin syystä ollut huomattavan rajoitettua.

³² Ks. Henrekson & Sanadaji 2004, 18–24.

Yliopistouudistus toi yliopistoille kasvaneen autonomian myötä juuri joitain uusia hallinnon tuotannontekijöitä, jotka toivottavasti realisoituvat paremman hallinnon työkaluina. Yliopistot saavat nyt omaa pääomaa, sekä omistajaohjausta aiempaa riippumattomampien hallitusten myötä. Myös johdon asema vahvistuu, kun sen nimittää hallitus. Yliopistot ovat siis saaneet koko joukon uusia työkaluja toimintansa kehittämiseen.

5.2 Inhimillisten voimavarojen hallinnan haasteita yliopistoille

Sitä vastoin yliopistojen tehtävät eivät ole muuttuneet, eikä liioin niiden kaikkein tärkein tuotannontekijä - inhimillinen pääoma. Inhimillisten voimavarojen johtaminen on yliopistojen johdolle keskeinen ydinosaamisen alue, jonka merkityksen voidaan olettaa kasvavan huomattavasti. Samalla ajattelu tällä osa-alueella siirtyy tuotantolähtöisestä ajattelusta huomattavasti enemmän kohti kysyntälähtöistä ajattelua.

Perinteisen ”virantäytön” kaltainen menettely korvautuu yhä useammin tavoitteellisilla rekrytoinneilla, mikä tarkoittaa vanhan toimintatavan kääntymistä likimain päällelleen. Siinä, missä ennen asiantuntijat hakeutuivat avoimen toimen luo, tulevat yliopistot jatkossa entistä aktiivisemmin etsimään asiantuntijoita, myös liike-elämästä tutuilla headhunting-metodeilla. Tällöin rekrytoinnissa pitää luonnollisesti kiinnittää myös aivan uudella tasolla huomiota asiantuntijan profiiliin sekä osaamisen ja tehtävien kohtaantoon.

Koska asiantuntijoiden liikkuvuus ja vaihtuvuus tulevat varmuudella kasvamaan, on yliopistojen panostettava myös asiantuntijoiden orientointiin ja luotava prosessit, joilla uudet asiantuntijat pääsevät saumattomasti ja nopeasti sekä ”kiinni” toimiinsa, että mukaan akateemiseen yhteisöön. Erityisen haasteen tässä suhteessa muodostavat ulkomailta tulevat asiantuntijat, joiden määrä tulee varmuudella kasvamaan.

Yhtä aikaa kasvavan vaihtuvuuden kanssa kasvaa myös tarve kyetä sitouttamaan ne asiantuntijat, joista yliopisto haluaa pitää kiinni. Siksi yliopistoissa joudutaan luomaan uusia malleja sekä kehittyvien tutkijoiden urien tukemiseen, että asiantuntijoiden sitouttamiseen. Sitouttamisessa innovatiivinen ja palkitseva akateeminen yhteisö on luonnollisesti ratkaisevan tärkeä, mutta on selvää, että myös asiantuntijoiden palkkauksen suhteen joudutaan enenevästi luopumaan ”taulukko-palkka-ajattelusta”. Yliopistojen johto joutuu myös ottamaan aivan uusia työkaluja sekä asiantuntijoiden että tehdyn työn tuloksellisuuden arviointiin.

Edellä mainitut muutamat keinot ovat välineitä inhimillisten voimavarojen hyödyntämisen kaikenpuoleiseen tehostamiseen yliopistoissa. Tämä on tavoite, johon pyrkiminen on paitsi välttämätöntä, myös muista syistä suotavaa, sillä viimeaikainen työelämän tutkimus osoittaa, että tuloksellisuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin välillä on selvä positiivinen yhteys³³. Lähivuodet näyttävät, kuinka suomalaiset yliopistot etenevät kohti tätä tavoitetta.

³³ *Ks. Alasoini 2010, 17.*

6 Yliopiston inhimillisten voimavarojen hallinta Sisyfoksen haasteena

6.1 Huipulta huipulle

Sisyfos oli Kreikan mytologiassa Korintin perustaja ja kuningas, joka ei piitannut jumalista eikä kuolemasta. Kun kuolema (Thanatos) tuli Zeuksen käskystä noutamaan häntä, hän vangitsi kuoleman köysillä ja laittoi hänet lukkojen taakse. Zeus lähetti Areen vapauttamaan kuoleman, ja Sisyfos joutui manalaan. Manalassa Sisyfos petkutti kuolemaa uudelleen ja sai palata takaisin elämään. Petkutuksen paljastuttua kuolema tuli jälleen hakemaan häntä. Joutuessaan takaisin manalaan Sisyfos sai tehtäväkseen vierittää ikuisesti kivenlohkareta rinteeseen päälle. Kun lohkare oli huipulla, se vieri takaisin alas ja Sisyfoksen täytyi aloittaa työ alusta.

Teoria on sitä, että kaikki tiedetään, mutta mikään ei toimi. Käytäntö on sitä, että kaikki toimii, mutta kukaan ei tiedä, miksi. Pahimmillaan teoria ja käytäntö kietoutuvat toisiinsa siten, että mikään ei toimi ja kukaan ei tiedä miksi.

Ensimmäinen, kreikkalaiseen taruun sijoittuva katkelma kuvaa oivallisesti inhimillisiä voimavaroja (jäljempänä myös HR eli human resource) ja niiden hallinnan haasteita. Jälkimmäinen, tuoreempi ja tätä kirjoittaesani lehdestä poimimani aforismi täydentää ensimmäistä. Myös jälkimmäinen katkelma kuvaa käytännössä vähintään auttavasti inhimillisten voimavarojen hallintaa, hallittavuutta ja niitä koskevaa tietoaamme.

Inhimillinen voimavara on ihmisen korvien – kahden tai useamman – välissä sijaitsevaa älyllistä, luovaa, asioita kyseenalaistavaa ja uusia mahdollisuuksia etsivää ihmisen "perusenergiaa", jolle kaikki inhimillinen toiminta viime kädessä rakentuu. Inhimillinen voimavara on tapana jakaa yksittäisten korvien välissä sijaitsevaan tieto-, taito- ja osaamis pääomaan (yksilötasoinen inhimillinen pääoma), ja useampien korvaparien väliin sijoittuvaan yhteiseen pääomaan (ns. sosiaalinen tai luottamus pääoma). Esimerkiksi maailmanpankin laskelmien perusteella nämä yhdessä selittävät noin 2/3 talouskasvusta.

Inhimillisen voimavaran yllä kuvatusta luonteesta seuraa, että sen hallinta on erittäin haasteellista. Sisyfoksen taru kuvaa osaltaan juuri tätä. Samalla tarina kuvaa traagisella tavalla työsuoritusta, jossa työllä ja sen

perustana olevalla inhimillisellä ja sosiaalisella pääomalla ei ole sisältöä, tulosta tai vaikutusta, koska työn tarkoitus on yksinomaan rangaista tekijäänsä. Työ, jonka perusteena on yksinomaan tilivelvollisuus ilman oppimista, kehittymistä tai muuta vastaavaa inhimillisen potentiaalin lisääntymiseen kohdistuvaa toivetta, on luonteeltaan julma rangaistus. Sisyfokselle tämä rangaistus annettiin siksi, että hän asetui jumalten ja ihmisten välisessä kiistassa ihmisten puolelle. Vahvistettuaan inhimillistä voimavaraa uudella teknologialla, tulella, hän joutui kantamaan innovaatiostaan raskaan tilivelvollisuuden.

Inhimillisen voimavaran hallinnassa on kysymys ihmisten (vs. tekoälyn, laitteiden, muun infrastruktuurin) saamisesta toimimaan niin, että haluttuja lopputuloksia syntyy, eikä synny liian haitallisia tai vahingollisia asioita. Sisyfos-tarun avulla voidaan vertauskuvallisesti muodostaa kirjoitukseni ydinväite. *HR kivi” vakaantuu ”huipulle” ainoastaan kokonaisuutena ja tasapainotilassa: silloin kun inhimillisen voimavaran hallinnan sisäisesti jännitteinen luonne, haasteet ja riskit ymmärretään ja kohdataan kokonaisuutena.* Tämä on eri syistä vaikeaa.

Inhimillisen voimavaran hallinnan perusongelma on siihen kohdistuvan toimintamme hajautuminen eri tahoille. Tällöin ihminen kokonaisuutena häviää näköpiiristä. Syntyy myös yhteensovitusongelmia.

Vertauskuvan kielellä asian voi sanoa niin, että HR-hallintaan yhteiskunnan eri tasoilla osallistuvat organisaatiot, tasot ja yksiköt työstävät ja vierittävät kukin kiveä omasta näkökulmastaan (globalisaatio, kilpailukyky, luovuuden kukoistus, innovaatiot, työsuojelu, tuottavuus, rahoituksen hallinta, virkaura, rekrytointien kehittäminen jne.). Ne törmäilevät pimeässä keskenään. Tällöin ei muodostu sellaista tasapainoista kokonaisuutta, joka voisi vakautua huipulle.

Toinen haaste muodostuu yhteisen kielen puuttumisesta. Inhimillisten voimavarojen alueella puhutaan osapuulleen samaa tarkoittaen muun muassa luovasta pääomasta, inhimillisestä pääomasta, aineettomasta pääomasta, henkisestä pääomasta, intellektuaalisesta tai tietopääomasta ja osaamispääomasta. Lisäksi erotetaan erilaisia sosiaalisen pääoman muotoja (luottamuspääoma, verkostopääoma, suhdepääoma jne.). Eri pääomien väliset transformaatiomahdollisuudet ja suhteet monimutkaistavat tilannetta entisestään sekä kielen tasolla että laajemminkin³⁴.

Toimijoiden *koordinaatio-ongelman* ja yhteisen *kielen* puuttumisen ongelman lisäksi (ja osaksi niistä johtuen) törmäämme usein myös inhimillisten voimavarojen kokonaisuuksien arvioimisen ja *mittaamisen* ongelmaan. Ajatelkaamme vaikka yliopistojen TOP-Ten listojen synnyttämää

³⁴ Ks. Tekes 2004, 15.

kilistelyä ja sapelin kalistelua. Näiden listojenhan on todettu syntyneen lähinnä ad hoc – perustein, sen perusteella, mitä tietoa sattuu olemaan³⁵. Koko ajattelutapa, jossa inhimillisiä voimavaroja etsitään lähinnä yksittäisistä toimijoista ("huipuista" tms.), kiinnittämättä huomiota laajempiin kokonaisuuksiin, onkin ehkä tulossa kriittisesti uudelleen arvioitavaksi.³⁶

Kokonaisuuksien ja niiden suorituskyvyn, tuloksien tai vaikutuksien kuvaaminen ja mittaaminen on usein hankalampaa kuin osien. Saatetaan kysyä, voiko yliopiston inhimillistä voimavaraa kokonaisuutena tässä tilanteessa ylipäänsä hallita. Perushaasteemme onkin mittava. Myös byrokraattisen tuntuinen "hallita" termi tuntuu monista hankalalta ja vastenmieliseltä. Voimme ehkä kuitenkin edetä *kahdella suunnalla*:

- ensiksikin voimme palauttaa hallintakysymyksen omaan itseemme: elleimme yksilöinä hallitse inhimillisiä voimavarojamme ja niiden käyttöä, huonosti käy. Vai? Entä organisaatiot? Toimiiko yliopisto ehkä aivan eri logiikalla – siten, että kaikki hallitsevat täysin itsensä, ja ehkä samalla myös osan muista?
- toiseksi voimme yrittää *purkaa hallintaongelmaa erilaisiksi alahaasteiksi*. Jäljempänä kirjoituksessa niitä jäljitetään kolme.

Vertauskuvakielellä näistä haasteista kiteytyy kirjoitukseni keskiössä oleva haaste: miten tasapainottaa kivi vuoren huipulle haasteulottuvuuksilla 1-3? Miten HR-hallinnan uskottavuutta ja vaikuttavuutta voitaisiin nykytilanteessa parantaa, ettei Sisyfos jäisi jälleen kerran tarpeineen teknologian, infrastruktuurien, rahoituksen ynnä muiden ongelmien, pinnallisten tai kapea-alaisten HR-ongelmamääritysten ja samalla Thanatoksen jalkoihin?

³⁵ Ks. Ahola 2009.

³⁶ Ks. Kaskinen ym. 2010.

6.2 Haaste 1: ihminen inhimillisenä tekijänä on äärimmäisen monimuotoinen, vaikeasti hallittavissa ja ylivoimainen ennakoitavaksi

Yliopiston inhimillinen voimavara vapautettavana ja kannustettavana luovuuspotentiaalina (Sisyfos) ... vs. rahoittajien riskisijoituksena vs. (Thanatoksen tai Zeuksen) valvontaongelmana inhimillisen voimavaran hallinnan menettelyjen tai ratkaisujen taustalla on jo Sisyfostarinan perusteella tietoisesti omaksuttu tai tiedostamaton ihmiskuva. Hieman yksinkertaistaten voi sanoa, että inhimillisten voimavarojen hallinta on tasapainoilua erityisesti seuraavan kahden lähtökohdan välillä:

- a. inhimillinen voimavara potentiaalina, hyötynä, arvona (hallinta HR:n vapauttajana, edistäjänä, kannustajana, vaalijana)
- b. inhimillinen voimavara riskinä, ongelmana, vaarana (hallinta riskihallintana tai ”-hillintänä”, rajojen tai pelisääntöjen asettamisena, suunnan näyttämisenä, valvontana jne.).

Käytännössä inhimillisten voimavarojen hallinnassa joudutaan tasapainoilemaan näiden välimaastossa. Erilaiset HR- ja organisaatioteoriat samoin kuin esimerkiksi tiedepolitiikan erilaiset strategiat ja mallit ja jopa eri organisaatioiden tai niiden yksiköiden tehtävät sisältävät kannanottoja tai sitoumuksia sen suhteen, kumpaan näistä on keskityttävä ja mitä on painotettava.³⁷

Niin teoriassa kuin käytännössä inhimillisten voimavarojen hallinnan *perushaasteeksi* voidaan ymmärtää järkevä tasapainoilu ihmiseen ja inhimilliseen voimavaraan sisältyvien mahdollisuuksien edistämisen ja riskien hallinnan välillä. Myös tiede-, teknologia- ja innovaatiopolitiikan sekä näiden hallinta- ja rahoituspolitiikan jatkuva perushaaste on näkökulmien a ja b tasapainottaminen. Tämä haaste on laaja, ja sillä on myös merkittävä valtiontaloudellinen, kansantaloudellinen ja yritystaloudellinen ulottuvuus.

Tasapainoilu on vaikeaa. Käytännön elämässä törmäämme jo yksilötasolla, lihaa ja verta olevina olentoina, mahdollisuuksiemme ja rajojemme sovittelussa vaikeuksiin. Voiko tämä olla helpompaa esimerkiksi yliopis-

³⁷ Ks. esim. MacDermid & Wittenborn 2007.

to-organisaatioiden tai koko yhteiskunnan tasolla? Joskus näyttää siltä että on.

Annamme yhdelle tehtäväksi pohtia mahdollisuuksia ja toiselle niiden rajoja ja reunaehtoja, kolmannelle tulevaisuutta jne. Näistä muodostuu siten vähitellen omat yksikkönsä, kulttinsa ja kulttuurinsa; innovaattorit, tulosodottajat jne. He eivät tunne toisiaan ja katsovat toistensa ohi.

Kuka tai mikä on se luova ongelmanratkaisija, joka sovittaa keskenään mahdollisuusihmiset ja rajoitusihmiset? Jollei tässä onnistuta, vertauskuvakielellä lausuen kivi ei nouse ylös, tai vierii alas. Ellei inhimillistä voimavaraa hallita, esimerkiksi ydinteknologia, nanoteknologia, bioteknologia, IT jne. eivät edistä talouden tasapainoa ja yhteiskunnan hyvinvointia, vaan pikemminkin tuottavat kehittyessään riskejä, vakavia ongelmia tai katastrofeja. Ydinkysymys näyttää tällöin olevan se, tulisiko painottaa tulevaa vai mennyttä, tulisiko kehittää ja oppia tulevaisuutta ajatellen ja luottaa näiden mahdollisuuksiin, vai vastuullistua ja vastuullistaa jo toteutuneesta ja tapahtuneesta?

Inhimillisen voimavaran (ihmisten) kohdalla mahdollisuuksien ja riskien sovittaminen yhteen on välttämätöntä, mutta samalla myös erityisen vaativaa. Se vaatii käytännössä sekä luovuutta että tietoista säätelyä ja harkintaa. Luovan talouden käsitteen lanseerannut talousmaantieteilijä Richard Florida on hakenut uutta luovuuden maantiedettä taloudellisen kehityksen kolmesta T:tä:

- teknologiasta
- talentista eli lahjakkuudesta ja
- toleranssista.

Näistä jälkimmäiset kaksi liittyvät suoraan inhimillisiin voimavaroihin. Huomiota herättää se, ettei listauksessa näy neljättä T:tä - tilivelvollisuutta tai vastuita. Ehkä Florida ajattelee, että yritykset huolehtivat siitä yliopistojen suuntaan jo ilman hänen neuvojaankin. Näin varmaan onkin. Entä yliopistot yritysten suuntaan?

Myös julkista toimintaa ajatellen yllä mainitut kolme T:tä - teknologia, talentti ja toleranssi – lienevät oikeita kehityssuuntia. Käytännössä niiden luetteleminen on kuitenkin verrattain kevyt menettelytapaohje inhimillisten voimavarojen hallintaan. Ehkäpä tilivelvollisuusajattelua tulisi hieman reivata ja kehittää myös yliopistoihin soveltuvaksi "neljänneksi T:ksi"?

Hakiessani seminaaripäivänä googlesta hakusanalla luovuuden hallinta, hakukone toi ensimmäisenä näkyville linkin Joensuun yliopiston HIRSU-hankkeeseen – siis hankkeeseen Hirvi, susi ja ihminen. Tämä lienee satuma, joka kertoo enemmän oman tiedon hallintani tilanteesta kuin inhimillisen voimavaran hallinnan tietoperustasta. Uskon silti, että tarvitsemme yliopistoihin kolmen sijasta neljä T:tä. Tasapainottelun tarvetta tekno-

logian, talentin, toleranssin ja tilivelvollisuuden välillä tuskin kuitenkaan voi suoritettun yliopistojen HR-tarkastuksenkaan perusteella liioitella. Mikään inhimillistä luovaa pääomaa hedelmöittävästä neljästä T:tä:

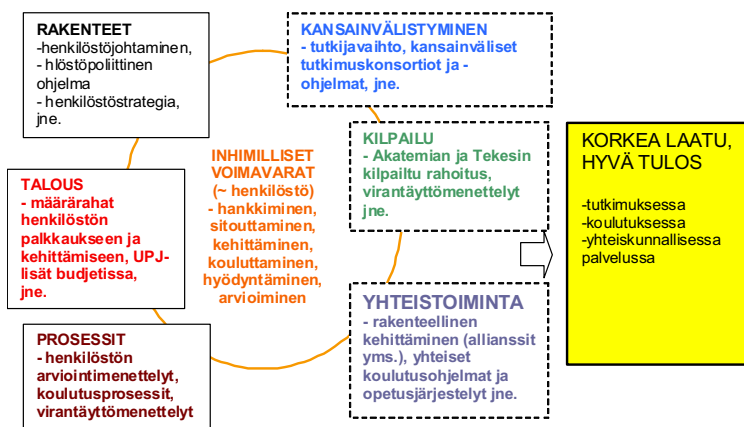
- teknologiasta
- talentista eli lahjakkuudesta,
- toleranssista, ja
- tilivelvollisuudesta

ei voi yksinään voittaa tai korvata muita.

6.3 Haaste 2: Miten sovittaa yhteen HR-hallinnan osatekijät, tieteen markkinat ja muu yhteiskunta?

Kun inhimillisten voimavarojen hallinnan ensimmäinen haaste liittyi siihen, missä tarkoituksessa HR-hallinnassa tasapainoillaan, toinen haaste liittyy siihen, miten ja missä ympäristössä tasapainoillaan. Yliopistojen sisäisissä inhimillisten voimavarojen hallinnan prosesseissa, rakenteissa ja taloudessa joudutaan käytännössä tasapainoilemaan lukuisien eri tekijöiden välillä. Johdantoluvussa jo esitetty kuvio 1 havainnollistaa karkeasti tasapainoilua kuvion vasemmassa laidassa sijaitsevien hallinnan osatekijöiden (rakenteet jne.), hallinnan niin sanottujen ajureiden (kansainvälistyminen jne.) ja sen toivottujen lopputulosten (korkea laatu jne.) välillä.

Sovitettavana ovat muun muassa julkisten rahoittajien odotukset, opettajien ja tutkijoiden omat tavoitteet, tieteen laajemmat markkinat sekä yritysten ja markkinoiden odotukset.



KUVIO 8. Yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinnan osatekijät, driverit ja lopputulokset.

Kuviosta 8 voidaan vasemmalta oikealle edettäessä erottaa seuraavat osiot ja elementit:

1. yliopiston henkilöstöohjauksen ja – hallinnan osatekijät (esim. yksikön Y tulossopimus tai henkilöstösuunnitelma)
2. tutkijoita ohjaava tieteen ja teknologian oma logiikka ja eetos (”tieteen markkinat koulukuntina, paradigmoina, eetoksina, normeina, tutkijan T arvostukset jne.”), ja
3. alueelliset ja taloudelliset markkinatekijät (”opiskelijat, yritykset, kunnat, 3. sektori jne. yliopistojen HR-”markkinatekijöinä”).

Tarkastuksen perusteella kuvio ei elävässä elämässä muodosta sopusointuista kokonaisuutta saati selkeää prosessia, vaan pikemminkin moniarvoisen ja jännitteisen hybridin. Eräs tämän ilmentymä on kansainvälisessä CAP-hankkeessa Suomen osalta esiin tullut seikka, että ”Yliopistojen henkilöstö on työhönsä sitoutunutta, mutta ei luota hallinnon kykyyn ja haluun tukea ja vaalia yliopiston itsehallintoa (vs. kontrolloida ja valvoa), ja suhtautuu pessimistisesti akateemisen ammatin tulevaisuuteen yliopistoissa”³⁸. Sisäfoksen kiveä kuvion 1 keskiössä vedetään siis voimakkaasti eri suuntiin, sekä ylhäältä ja alhaalta että sivuilta. Tarkastuksen perusteella HR-hallinnan peruskoordinaatit (HR-tavoitteet, keinot, työnjako, toimijoiden roolit yms.) yliopistoissa olivat lakiuudistuksen kynnyksellä selkeytymättömiä.

³⁸ Ks. Aarrevaara 2009.

Eräiden arvioiden perusteella vireillä on inhimillisiä voimavaroja koskettava laajempikin muutos, jossa kysymys ei ole vähemmästä kuin maailman litistymisestä. Thomas L. Friedman on lanseerannut termin litteä maailma kuvaamaan muun muassa tietotekniikan ja internetin matkaan saattamien tietorakenteiden muutosten sekä liiketaloudellisten ja yhteiskunnallisten muutosten globaalia vyöryä 2000-luvulle tultaessa.³⁹

Kuviossa tämä vyöry voidaan tulkita eri tavoin, esimerkiksi kuvion keskivyöhykkeen *drivereiden* (kansainvälistyminen, kilpailu jne.) esiin ponnahtamiseksi ja niistä kuvion laitoihin muodostuvaksi "painealloksi". Tämän seurauksena yliopistojen rajat ovat murtumassa eri suuntiin. Samalla yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallintavälineet ovat vaarassa litistyä. Muutoksia on kartoitettu muun muassa kansainvälisessä tutkimushankkeessa "Akateeminen professio muutoksessa" (ns. CAP –hanke) ja OECD:n samaan aihealueeseen kohdistuneissa tarkasteluissa.⁴⁰

Yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinnan tilanne on kuitenkin haasteellinen jo siinäkin tapauksessa, että unohdamme Friedmanin huomiot (ja sen haasteen, miten Sisufos vierittää litistyneen kiven vuorelle). Poliitiikan tutkija Kari Palonen on luonnehtinut politiikkaa kontingensseilla, muutos- ja vaikutusmahdollisuuksilla, pelaamiseksi. Yliopiston henkilöstöpolitiikan kohdalla voimme kuvion 1 jännitteisessä tilanteessa kysyä, missä nämä vaikutusmahdollisuudet ovat ja ilmenevät. Onko niitä tunnistettu riittävästi? Tässä tilanteessa olisi inhimillisten voimavarojen kohdalla suuri virhe kuvitella, että selviämme rahalla – siis rahapääoman lisäämisellä tai leikkauksella. Tämä odotus näyttää yllättävän usein edelleenkin yhdistävän yliopiston kamreerin ja laitosjohtajan näkökulmaa. Aineetoman pääoman johtamisen termeillä ilmaistuna Suomalaisen yliopiston ongelmana on kuitenkin yhtä hyvin inhimillisen pääoman, rakennepääoman ja suhdempääoman niukkuus tai heikko hyödyntäminen suhteessa muihin yliopistoihin ja yhteisöihin kuin yksinomaan rahapääoman niukkuus.

Jonkinlaista systemaattisempaa tai kokonaisvaltaisempaa otetta selvästiinkin tarvitaan.

³⁹ Friedman 2005.

⁴⁰ Ks. <http://www.uni-kassel.de/wz1/cap/international.ghk> sekä OECD 2007.

6.4 Haaste 3: Inhimillisen voimavaran elinkaaren hallinta kokonaisuutena

Tarkastuksen kuluessa on vahvistunut se vaikutelma, että yliopistot – kuten muutkaan organisaatiot – eivät selviä tuijottamalla ja kiillottamalla inhimillisten voimavarojen yksittäistä uloketta tai "huippua". Huomio on kohdistettava tasapainoisesti inhimillisen voimavaran koko elinkaareen. Inhimillisten voimavarojen hallinnassa voimavarojen hankkiminen (rekrytointi), sitouttaminen, kehittäminen, hyödyntäminen ja arviointi muodostavat myös yliopistoissa toiminnallisen kokonaisuuden. Yliopistojen sisällä huomio on perinteisesti kohdistunut voittopuolisesti elinkaaren alkuvaiheisiin. Viime vuosina huomio on siirtynyt osin yksipuolisesti elinkaaren loppupäähän. Inhimillisen voimavaran näkökulmasta varsinkin yliopistoja ohjaavat, arvioivat ja rahoittavat tahot ovat keskittäneet huomionsa elinkaaren loppupäähän, erityisesti määrälliseen seurantaan, sekä mahdollisimman korkeisiin panostavoitteisiin.

HR-hallinnan *osatekijöihin* (HR-prosessit, rakenteet, strategiat) on yliopistoissa satsattu ”paperilla” jo verrattain paljon. Julkistalouden ja valtiotalouden näkökulmasta yliopistojen HR-kokonaisuus tunnetaan tällä hetkellä puutteellisesti. Sitä säädellään ja ohjataan hajanaisesti, eikä elinkaaren kokonaisuutta myöskään johdeta systemaattisesti ja jäntevästi asiantuntijaorganisaation viitekehyksessä. Monessa suhteessa haasteet taustoituvat siihen, että hallinnan kannusteet, motivaatio ja tietoperusta ovat yliopistojen eri tasoilla vasta vähitellen kehittymässä, tai sinänsä toimivia hallintavälineitä ei eri syistä kyetä kunnolla hyödyntämään. Yliopistoissa haasteet korostuvat laitostasolla, mutta hallintavälineet ovat usein pääosin muiden käsissä.

Maailman ja sen rajojen litistyessä ei esimerkiksi riitä, että kehitämme rekrytointiväyliä ulkomaille, jollei samanaikaisesti kyetä varmistumaan siitä, että kykenemme sitouttamaan ihmisiä ja myös hyödyntämään heidän "talentejaan" tarkoituksenmukaisesti. Ulkomaalaisten oleskelua ja työskentelyä Suomessa koskeneen viime aikojen keskustelun pohjalta on jouduttu kysymään, onko yhteiskunnassamme edes tutkijoita kohtaan toleranssia, muista puhumattakaan.⁴¹

Inhimillisten voimavarojen hallinnan kysymyksissä huippuajattelua jäsentyneempää ja samalla sitä tasapainottavaa ajattelua edustaa muun mu-

⁴¹ Ks. *seikkaperäisemmin Forsander ym. 2004.*

assa Yhdysvaltain liittovaltion tiederahoitusorganisaation NSF:n strategioissaan hyödyntämä inhimillisen voimavaran elinkaariajattelu⁴².

Hieman yksinkertaistetusti lausuttuna elinkaariajattelu kuvaa sitä, että inhimillistä voimavaraa on hankittava (rekrytoitava), sitoutettava, kehitettävä, hyödynnettävä ja arvioitava. Kaikkia tarvitaan sopivassa suhteessa. Vähänkään pidemmällä aikavälillä kokonaisuus ei voi olla parempi kuin sen heikoin osa. Litteässä maailmassa tämä on aiempaakin varmempaa.

Kussakin näistä yliopistoissa on tehty hyvääkin työtä, mutta haasteita on edelleen runsain mitoin. Erityinen haaste on sellaisen välineistön kehittäminen, jolla hallitaan elinkaaren eri osioiden väliset riippuvuudet yliopistojen sisällä ja entistä paremmin myös ulospäin. Tarkastuksen perusteella ongelmana ei ole niinkään se, miten henkilöstöpoliittinen ohjelma tai muu paperi kirjoitetaan näyttämään näitä kaikkia. Ongelma on pikemminkin se, miten yliopiston rakenne, prosessit ja talous saadaan myös käytännössä tukemaan eri osioiden muodostamaa kokonaisuutta, samalla kun maailma yliopistojen ympärillä litistyy.

Kirjoituksen lopussa mielessäni on kaksi erilliskysymystä, joita voi havainnollistaa edellä esitetystä poikkeavan elinkaariajattelun avulla:

- nuoret ikäluokat eli uuden ikäpolven rekrytointi yliopistoihin
- emeritukset

Ovatko heidän asiansa hoidossa?⁴³

Kysymys ei ole yhdentekevä. Jos tutkijan ammatti muistuttaa monessa suhteessa Sisyfoksen työtä, ei ole ihme, jos se ei jossakin vaiheessa enää houkuttelekaan. Toisaalta tutkija-sisyfokset, toisin kuin tarumme Sisyfos, jäävät myös eläkkeelle. Tulevaisuudessa eläkkeelle jäädään sankoin joukoin.

Mihin tämä inhimillinen pääoma eläköityessään siirtyy? Eläkkeelle siirtyvien ja uusien ns. Y-ikäluokkien välille syntyvä aukko on eräs suurin haaste, jonka yliopistoissa inhimillisten voimavarojen alueella lähivuosina kohtaamme. Onko meillä eväitä sen kohtaamiseen? Yliopistojen ulkopuolelle olisi tarpeen kehittää kanavia tai forumeita, joiden avulla yllä kuvattua kansallisuusvarallisuuttamme voitaisiin ylläpitää, kannustaa ja motivoida paremmin, kuin mihin vanhentuvien fyysisten infrastruktuuriemme kohdalla on monien arvioiden perusteella päästy. Oheinen oppimisen verkostomuotoja koskeva Antti Hautamäen tyypittely tarjoaa mahdollisuuden pohtia yliopistojen inhimillisten voimavarojen elinkaarta sekä inhimillisen

⁴² Ks. NSF 2005.

⁴³ Ks. erityisesti Sauer 2009.

voimavaran hallinnan mahdollisuuksien ulkopuolisena toimintakokonaisuutena että laajenevana yliopistoista eläkkeelle siirtyneiden tai työelämästä muutoin sivussa olevien toiminnallisena kirjona.

TAULUKKO 2. Yliopistojen inhimillisten voimavarojen ylläpitämisen ja kehittämisen verkostotyypit (Hautamäki 2008, 141).

	Verkostotyyppi			
	Allianssi	Kilta	Agora (mes- sut)	Netgora
Luonnehdinta	Organisaatioiden välinen T&KI -yhteistyö	Professionaalinen yhteisö, klubi, unioni tms.	Paikallinen julkinen tila, jossa on runsaasti pörinää (buzz)	Tietoverkossa oleva yhteinen työtila ja tietolähde
Yhteyksien luonne	vahvat, muodolliset ja epämuodolliset	Vahvat, epämuodolliset	Heikot, satunnaiset	Heikot, satunnaiset
Pääasiallinen tieto, jota haetaan	Eksplisiittisen tiedon luominen ja jakaminen	Hiljaisen tiedon jakaminen	Informaation jakaminen	Informaation jakaminen

6.5 Lopuksi

Yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinnan haastetta on tässä kirjoituksessa lähestytty kreikkalaisen taruston vertauskuvan avulla. Sisyfoksen vieritettävänä olevan kiven tasapainottuminen vuoren huipulle näyttäisi edellyttävän kolmenlaista tasapainoilua:

1. *uskottavaa* ja läpinäkyvää tasapainoilua inhimillisen voimavaran hallinnan tarkoitusten välillä (siis hallinta vapauttajana, vaalijana ja tukijana vs. kontrolloijana ja arvioijana)
2. *taitavaa* tasapainoilua yliopistojen omien hallintavälineiden (kuten suunnitelmien), tieteen spontaanien ja ennakoimattomien käänneiden ja trendien sekä kiihtyvien markkinoiden välillä
3. *osaavaa* ja *johdonmukaista* tasapainoilua inhimillisen voimavaran kokonaisuuden ja osien välillä koko yliopiston tasolla ja yksiköissä tapahtuvaa tasapainoilua ja hallintaa.

Tarkastuksen perusteella edellä karkeasti kuvaamani haasteet 1-3 näyttävät niin suurilta, että niihin on toistaiseksi vastattu pikemminkin papereilla

kuin yliopistojen käytännöissä. Edellisestä toivottavasti ilmenee haasteen suuruusluokka. Äskeistä huomiota ei siis tule ymmärtää yksipuolisesti kritiikiksi.

Toisaalta haasteet ovat myös siinä määrin suuria ja moniulotteisia, että yksittäinen tarkastus voi välittää niistä vain yleiskuvan.

Voisiko VTV:lla olla näissä kysymyksissä niiden suuren mittaluokan vuoksi jokin yleisempi rooli – ja samalla työkalu?

Tämän vuoksi tarvitsemme seminaarin ja käsillä olevan julkaisun kaltaista keskustelufoorumia, jossa viritetään erilaisia näkökulmia – sekä tienä huipulle että tienä huipulta.

Haasteiden tarkempi muotoilu kuuluu ennen muuta yliopistoille itselleen, mutta ei yksinomaan niille. Toivottavasti tarkastus, seminaari ja seminaarijulkaisu voivat yhdessä antaa tähän näköalaa yhtä hyvin yliopistoille kuin muillekin toimijoille.

7 Loppuhuomioita

"Vielä yksi tällainen voitto ja olemme hukassa!"

"Jos yliopisto ja siellä erityisesti opettaja-tutkijan työ muistuttaa yhtä hyvin elämänmuotoa kuin ammattia, tuotantoprosessista puhumattakaan, voidaanko sen ytimessä olevaa voimavaraa ylipäänsä "hallita"?"

1. Onko "toimijaan (ihminen)" ja "toimintaan" kohdistuvia arvoja mahdollista yliopistossa erottaa?

Organisaatioiden "inhimillisistä voimavaroista" käytävää keskustelua häiritsevät ja rikastuttavat monet seikat. Tämä tuli esille myös seminaarissa. Jälkimmäinen äskeisistä johtolauseista virisi mielenkiintoisena kysymyksenä seminaarin loppukeskustelussa. Jo seminaaria edeltäneessä tarkastuksessa eräs laitosjohtaja, koulutuksen huippuyksikön vetäjä, herätti saman kysymyksen pohtiessaan, tarvitaanko yliopiston laitoksella ylipäänsä erillistä inhimillisten voimavarojen hallintaa, koska "jo yliopiston perusideana on kyseenalaistaa, reflektoida, oppia ja arvioida kriittisesti ja tätä tehdään kaiken aikaa". Onko siis näistä erillinen inhimillisen voimavaran hallinta pikemminkin oire jostakin syvemmästä ongelmasta kuin lääke siihen? Tätä voi pohtia myös ensimmäisen johtolauseen valossa – sen pohjalta, mitä Napoleonin kerrotaan todenneen erään voitokkaan mutta samalla suuria miestappioita synnyttäneen taistelun jälkeen.

Niin yliopistojen kuin muidenkin organisaatioiden toiminnan "osatekijänä" henkilöstö on samanaikaisesti toiminnan keskiössä ja lukuisien muiden tekijöiden ympäröimä. Tämä ilmeni seminaarin puheenvuoroissa sekä julkaisun johdantoluvun tarkastelussa.

Molemmista kuvataan monipuolisesti inhimillisten voimavarojen hallinnan haasteita yliopistoissa. Tässä luvussa esitetään eräitä kokoavia näkökohtia. Tarkastelu rakentuu pääosin seminaarin ja julkaisun artikkelien pohjalle, osaksi tukeudutaan myös tarkastusraporttiin. Jo julkaisun luonteesta seminaaripuheenvuorot kokoavana dokumenttina seuraa, ettei tarkastelussa pyritä pitkälle vietyihin tulkintoihin ja yksityiskohtaisiin johtopäätöksiin.

2. Onko "toimintaan" ja "ihmisiin" kohdistuvat arvot kyetty seminaarissa ja julkaisussa erottelemaan?

Kun lukuisat vaikeasti määriteltävät tekijät käytännössä aina ympäröivät ja saartavat ihmistä, hänen toimintaansa ja sen vaikutuksia, puhuminen "inhimillisistä voimavaroista" hajoaa helposti suureksi joukoksi ideoita, keskusteluja, päätöksiä, käytäntöjä ja muita osatekijöitä. Niistä on vaikeaa saada otetta. Sama koskee inhimillisen voimavaran arvottavaa tulkintaa. Kysyvätkö hallinnon ja talouden tarkastaja, yrittäjä ja veronmaksaja vielä julkaisun kirjoitukset luettuaankin, onko "inhimillinen voimavara" vain yliopistojen "pehmeä naamio" loputtomille lisävoimavaravaatimuksille?

Entä kysyykö henkilöstöpolitiikan arvoja etsivä ja kriittisesti pohtiva vielä julkaisun kirjoitukset luettuaankin, missä ja miten "inhimillisyys" ihmisten voimavarojen ja niiden hallinnan ominaisuutena yliopistoissa käytännössä nykyisin ilmenee? Selvisikö kirjoituksista se, onko "inhimillisyys" voimavarojen hallinnan, sen kohteen vai näiden molempien tavoiteltava ominaisuus? Olemmeko saaneet selvyyttä siihen, onko inhimillisten voimavarojen pitkäjänteiselle vaalimiselle kansakuntien ja esimerkiksi yliopistojen 2010-luvun kiristyvässä kilpailutilanteessa ja voimavararamissa ylipäänsä tilaa? Vai onko niin, että edessämme olevassa tilanteessa inhimillisille voimavaroille tulisi suorastaan kaikin keinoin luoda uudenlaista tilaa myös finanssiahallinnon toimin?

Vai onko ongelmamme ehkä syvemmillä: esineellistäkö puhe inhimillisten voimavarojen "hallinnasta" ja "hyödyntämisestä" kohteensa jo lähtökohtaisesti sillä tavalla, ettei ihmislähtöiselle lähtökohdalle jää tilaa. Menettävätkö yliopiston laitosjohtaja lisämääräraha-vaatimuksineen ja talousjohtaja leikkauslistoineen arjen kurimuksessa näköpiiristään julkaisumme luettuaankin sen, mikä on keskeistä: inhimilliset voimavarat ja niiden vaalimisen? Jos ja kun kysymys *ihmisten voimavarojen hyödyntämisestä* ajaa meidät pohtimaan eettisiä periaatteita esimerkiksi sen hankalaksi osoittautuneen kysymyksen ympärillä, missä määrin voimme yhteiskunnassa hyväksyttävästi kohdella toisiamme muuten kuin "arvona sinänsä" (eli myös "keinoina tavoitteiden saavuttamiseen"), missä tämän ihmisarvoa suhteellistavan ajattelun rajat kulkevat.

Näitä kysymyksiä on pohdittu eri puolilla runsaastikin. Tätä ei ole syytä ihmetellä. Monet niistä ovat ajattomia tai kestävätkä joka tapauksessa hyvin ajan patinan. Kysymykset olivat eri tavoin esillä seminaarissa. Ne nousevat vaihtelevilla painotuksilla ja jäsennyksillä esiin myös tässä julkaisussa, joskin asioiden laadun ja monimuotoisuuden huomioon ottaen toki vain likimääräisesti.

Valtiontalouden tarkastusvirastolle yllä muotoillut kysymykset ovat samanaikaisesti vaikeita ja ensiarvoisen tärkeitä.

3. Inhimillisen voimavaran hallinta onnistuneena tasapainoiluna

"Inhimillisille voimavaroille" ei ollut seminaarissa mahdollista muodostaa yhtenäistä viitekehystä ja tarkasteluskeemaa. Seminaarin puheenvuoroista ja artikkelin kirjoituksista kuitenkin ilmenee, että inhimillisten voimavarojen hallinta vaatii niin yksilöiltä kuin yhteisöiltä ja organisaatioilta tasapainoilua ainakin kolmen eri valintaulottuvuuden välillä ja sisällä:

- inhimillisen voimavaran hallintavälineiden ja ympäristötekijöiden välillä (yritämme esim. suunnitella ja kehittää voimavaraamme, mutta ehkäpä ympäristö ja kilpailija nappaavat "tuotoksemme" ns. headhuntingissa, ryhmätyössä, verkostossa jne.)
- hallinnan perusarvoissa (määrittelemmekö perushaasteeksemme inhimillisen voimavaran vapauttamisen, kontrolloimisen vai siihen liittyvien riskien hallinnan – vai jonkin näiden ”yhdistelmän”?)
- inhimillisen voimavaran elinkaaren eri ulottuvuuksissa (miten luomme voimavarojen hankkimisesta, kehittämisestä, sitouttamisesta ja sitoutumisesta, hyödyntämisestä sekä itsemme ja muiden suorittamasta arvioinnista tasapainoisen kokonaisuuden, jossa kukin saa sille kuuluvan osan?)

Julkaisun kirjoittajien välillä on selviä painotuseroja asemoitumisessa edellisiin sisältyviin valintoihin. Likimääräisesti painotuseroja voidaan kuvata seuraavasti. Rönholm painottaa hallinnan perusarvoissa voimavaran vapauttamisen (integriteetin) ja suojaamisen ulottuvuutta ja elinkaaren ulottuvuuksissa voimavaran kehittämisen ja sitouttamisen ulottuvuutta. Hän pyrkii terävöittämään inhimillistä voimavaraa ennen muuta yliopistoimistien humanina näkökulmana, johon sisältyy myös taloudellisesti järkevä ajattelutapa. Kekälettä askarruttavat enemmän myös tasapainoilu hallinnan välineiden ja ympäristötekijöiden välillä. Lisäksi hän laventaa näkökulmaa hallinnan perusarvoissa järkevän henkilöstöhallinnan (SHR) vaatimuksiin ja haasteisiin ja joutuu samalla askartelemaan koko inhimillisen voimavaran elinkaaren ongelmakentän kanssa.

Haaviston puheenvuorossa näkökulma siirtyy "pari piirua" inhimillisen voimavaran ympäristötekijöihin ja inhimillisen voimavaran elinkaarella saman verran kohden loppupäätä (hyödyntäminen, arviointi). Mustajoki taas tasapainoilee puheenvuorossaan yliopiston sisäisen ja ulkopuolisen näkökulman välillä. Tämä vaatii huomiota yhtä hyvin hallinnan eri perusarvoihin (vapautus, riskienhallinta) kuin inhimillisen voimavaran eri ulottuvuuksiin, alkaen sen luomisesta päätyen sen kehittämiseen ja arvioimiseen. Koska Oksanen lähinnä jäsentää eri tarkastelu-ulottuvuuksia ja terävöittää tasapainovaatimuksen tärkeyttä – Sisyfoksen haasteena – hän ei esitä konkreettisia luonnehdintoja nykytilanteesta tai sen vaatimuksista.

Kekäleen ja Haaviston puheenvuorossa yliopistojen inhimillinen voimavara saa turvansa, oikeutuksensa ja jatkuvuutensa siitä, että yliopisto sopeutuu kiristyvään toimintaympäristöönsä sekä uuden yliopistolain kautta tehostuvasta voimavarojensa hallinnastaan. Tämä on myös tilivelvollisuuden lähtökohta. Rönnholm virittää tilivelvollisuuden suunnan jo lähtökohdaisesti toisinpäin. Yliopistoja ja niissä toimivia on suojattava. Tilivelvollisuus on yhtä hyvin johdon vastuuta huolehtia henkilöstöstään kestäväällä tavalla kuin vastuuta henkilöstön tuloksista. Tästä näkökulmasta tilivelvollisuus kohdistuu ennen muuta inhimilliseen voimavaraan suppeassa merkityksessä, joka halutaan pitää riittävän erillään laajemmista yhteiskunnallisista ja taloudellisista kytkennöistä. Rönnholm perustelee kuitenkin esityksessään, että yliopistojen henkilöstöasioiden hyvä hoitaminen on sekä taloudellisesti että inhimillisesti ja sosiaalisesti kannattavaa.

Koska kaikkia tasapainovaatimuksia ei yleensä kyetä ratkaisemaan samalla kertaa, inhimillisen voimavaran hallinnan "Sisyfoksen kivi" on vaarassa vierä ää alas yhä uudelleen. Tälle on useita syitä.

Ihmiset tietoineen, osaamisineen, rajoineen ja rajattomuuksineen ovat inhimillisinä toimijoina "hajallaan" yliopistossa ja yliopistoissa – käytännössä jo tällä hetkellä ja varsinkin tulevaisuudessa ympäri maailmaa. Seminaarissa ja tarkastusprosessissa ilmeni, että henkilöstöä koskeviin toimintapäätöksiin ja henkilöstön toimintaan pyritään yliopistoissa vaikuttamaan yhä systemaattisemmin esim. henkilöstöpoliittisilla ohjelmilla. Käytännön arjessa ihminen kokonaisuutena häviää hallinnan näköpiiristä

- erikoistuneiksi osajoukoiksi (opiskelijat, henkilökunta, pätkätyöläiset, vakinaiset, opettajat, tutkijat jne.)
- monimuotoisiksi pykälä- tai hallintoviidakoiksi,
- eriytyneiksi organisaatorakenteiksi,
- eri etutahojen vakiintuneiksi tai saavutetuiksi eduiksi tai oikeuksiksi,
- sekaviksi määrärahakokonaisuuksiksi ja
- epämääräisiksi vaikuttavien syy-seuraustekijöiden kasaumiksi.

4. Inhimillisen voimavaran hallinnan haasteet seminaarin perusteella

Seminaarissa liikuttiin eri tavoin sen tosiasian ympärillä, että ihmistä inhimillisenä psykofyysisenä olentona on vaikea mitata ja arvioida. Yliopiston kaltaisen tutkimus-, koulutus- ja palveluorganisaation inhimillisiin voimavaroihin sisältyvän kokonaisuuden tavoittaminen on tässä suhteessa erityisen haasteellista.

Sekä suoritettu tarkastus että seminaarin ja tämän julkaisun puheenvuorot antavat runsaasti viitteitä siitä johdantoluvussa alustavasti esillä olleesta seikasta, että *suurin haasteemme on inhimillisten voimavarojen integ-*

roitu hallinta johdantoluvun kuvion 2 (s. 21) ympyröiden leikkauskohdassa. Toisin kuin tehtäviltään yksinkertaisemmissa organisaatioissa (ja asioita yksinkertaistavista malleista) ilmenee, yliopiston inhimillisten voimavarojen hallinta ei muodostu joukosta onnistuneita organisaatioiden toimintoja. Se ei muodostu suoraan edes niitä kokoavasta prosessista (HR-strategia tms.). Pikemminkin inhimillisten voimavarojen onnistunut hallinta muodostaa jatkuvan syklisen prosessin. Tuon parhaimmillaan spiraalimaisen prosessin ytimessä on monimuotoinen tasapainoilu inhimillisistä voimavaroista ehkä kertyvän ulkoisen hyvän (esim. koulutustoiminnan tulokset, sillä tavoiteltavat erilaiset arvot), voimavaran "kantajina" olevien yksilöiden sisäisten arvojen (esim. opettajan kokemaa työn merkityksellisyys, palkitsevuus jne.) ja tarjolla olevien mahdollisuuksien välillä. Ensin mainittuja voidaan kutsua hallinnan tarvepuoleksi ja viimeistä sen mahdollisuuspuoleksi. Tällä tavoin ymmärrettynä seminaarin puheenvuorot kattavat koko inhimillisten voimavarojen hallinnan alueen.

Julkaisun kirjoituksista ilmenee, että tarpeet ja mahdollisuudet ovat myös inhimillisten voimavarojen kysymyksissä alituisen keskinäisessä jännitteessä. Tilanne on paras silloin, kun kukin toimija esimerkiksi yliopistoissa painiskelee tietoisesti tuon jännitekentän kokonaisuuden parissa, eikä asemoi itseään yksinomaan sen yksittäisen "vieterin päähän". *Inhimillisten voimavarojen hallinta on viime kädessä tarpeiden ja mahdollisuuksien välisen jännitteen hallintaa.* Parhaimmillaan se on tämän jännitteen hallitsemisessa harjoitettavaa innovatiivista ongelmanratkaisua esim. yhteistyössä naapuriyliopistojen kanssa. Heikoimmillaan ase on yritystä selvittää jotenkin arjen rutiineista palvelukeskuksen avulla.

Edellisestä seuraa, että inhimillisten voimavarojen hallintaa ei voida asianmukaisesti ymmärtää ja rajata esimerkiksi kuvioon 2 punaisella varjostetun ympyrän kokoamien henkilöstöohjelmien tai julkilausumien ympärille kiteytyväksi dokumenttikokonaisuudeksi. Seuraavassa pyritään lopuksi vielä kuviota 2 hyödyntäen selventämään, mistä yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinnassa tarkastelumme perusteella on kysymys ja mikä tilanne yliopistoissa tässä suhteessa on.

5. Ovatko yliopistojen inhimilliset voimavarat "hallinnassa"?

Äskeisellä tavalla ymmärrettynä inhimillisten voimavarojen järkevä ja viisas hallinta on eräänlaista *kohtuullisen keskittien etsimistä* – tietoisena siitä, ettei inhimillisiä voimavaroja voida syvällisemmässä mielessä varsinaisesti hallita. Inhimillisten voimavarojen hallinta ei myöskään edisty niinkään julistuksina, julkilausumina ja strategioina. Pikemminkin se edis-

tyy näiden ja muiden välineiden avulla tapahtuvana jatkuvana sovitteluna, jossa

- se, minkä *päättäjät* katsovat inhimillisillä voimavaroilla järkeväksi tavoitella (kuvion 2 yläreuna)
- se, mihin inhimilliset voimavarat *rajallisina resursseina* mielekkäästi riittävät, (kuvion 2 oikea reuna)
- se, mitä *yhteiskunta* niissä *kokonaisuutena* arvostaa ja pidemmällä tähtäimellä tarvitsee, (kuvion 2 alareuna)
- se, mitä ihmisten avaamalla ja heihin sisältyvillä *mahdollisuuksilla* (koulutus, tutkimus, osaaminen ja oppiminen vaikutuksineen) voidaan tulevaisuuden skenaarioissa tehdä...(kuvion 2 vasen reuna)

... *sekä ehdollistavat että mahdollistavat kukin toinen toisiaan.*

Tämän seminaarin ja julkaisumme erään keskeisen lopputuleman voi lausua myös seuraavasti. Ihmiset voimavaroineen ovat suoraan päättäjien käsissä inhimillisinä voimavaroina vain budjettimäärärahojen muodossa. Ihmisinä ja ihmisiin kätkeytyinä tarpeina ja mahdollisuuksina he ovat jo paljon rajallisemmin ja monimutkaisemmin päättäjien ja yhteiskunnan voimavaroja. Myös yhteiskunnassa vakiintuneet kulttuuri, arvot ja tarpeet ohjaavat osaltaan sitä, mikä rooli ihmisillä yhteiskunnan voimavaroina esim. yliopistoissa on ja voi olla. Viimeksi mainittu on erityisen ilmeistä bioteknologian ja nanoteknologian alueella. Vaikka kofeiinipitoiset ja jopa narkoottiset piristeet ovat esim. Yhdysvaltojen työelämässä jo arkipäivää, piristeiden ja farmakologioiden avulla ihmisestä voidaan saada vain lyhytkestoisesti aiempaa enemmän irti. Ja lopuksi: se, mihin tutkijoiden, muiden osaajien ja asiantuntijoiden voimin voidaan tiedolla ja osaamisella tulevaisuudessa edellä mainittujen arvojen, tarpeiden ja mahdollisuuksien pohjalta edetä, on toistaiseksi hämärän peitossa.

Näin ymmärrettynä inhimilliset voimavarat eivät yliopistossa muodosta yhtenäistä ja selkeää strategista haastetta (esim. miten henkilöstö toteuttaa aiempaa paremmin yliopiston strategian). Inhimillisten voimavarojen strategisin haaste muodostuu kuvion ilmaisevan kokonaisuuden "hallinnasta".

Vasta kaikkien hallinnan osatekijöiden tultua järkevästi ja vastuullisesti ennakoituksi ja huomioon otetuksi, voimme puhua inhimillisten voimavarojen hallinnasta mielekkäällä tavalla. Vasta tässä tilanteessa myös yliopistojen inhimillisiin voimavaroihin suunnatut valtavat taloudelliset "satsaukset" voidaan jossakin likimääräisesti järkevässä mielessä ennakoida "kannattaviksi".

Tässä laajassa ja innovatiivisessa mielessä yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinta astuu tarkastuksemme ja seminaarin puheenvuoro-

jen perusteella yliopistoissa vasta aivan ensimmäisiä askeliaan. Tämä ilmenee kahdenlaisina ääri-ilmiöinä. Yhtäältä ihmisiin sisältyvä luova mahdollisuuksien ja osaamisen kenttä on vaarassa tulla sekä yliarvotetuksi ja odotetuksi että aliarvotetuksi tai -odotetuksi. Toisaalta inhimilliseen tietoon ja osaamiseen kohdistuvia arvoja ja tarpeita saatetaan katsoa liian suppeasta ja lyhyestä näkökulmasta, esimerkiksi pelkästään nykyhetken tai yksinomaan elinkeinoelämän tai aluehallinnon tarpeista käsin. Näistä käytyyn runsaaseen keskusteluun ei ole tässä yhteydessä erikseen tarpeen viitata.

Seminaarissa puheenvuoroineen ja julkaisussa kirjoituksineen inhimillisten voimavarojen hallintaa pyrittiin orastavasti lähestymään johdantoluvun kuvion 2 ilmaisemana "moninapaisena ongelmanratkaisuprosessina". Useat puheenvuoroista keskittyivät kuitenkin yksittäisiin hallinnan osatekijöihin ja ongelmiin. Lisäksi kolme seminaarissa puheenvuoron käyttänyttä ei halunnut laatia esitystään julkaisun kirjoitukseksi. Edellä esitettyyn suhteutettuna tämä merkitsee sitä, että päättäjien näkökulma seminaarin lopputulokseen edellisen kuvion yläreunassa ohenee. Tämän taustalla voi olla osin ymmärrettäväkin huoli ja epävarmuus yliopistojen itseenäisyydestä ja halu korostaa yliopistojen omaa vastuuta voimavaroistaan. Mainittujen kirjoitusten poisjääminen kaventaa tästä huolimatta julkaisun näkyvyyttä yliopistoihin "sijoitettujen" (tai paremminkin niiden vaalittavana ja vastuulla olevien) *julkisten ydinvoimavarojen tulevaisuuden peilinä*.

Kokonaisuutena julkaisu antaa silti edustavan kuvan siitä, mitä yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinta niihin sisältyvien arvojen, tarpeiden ja mahdollisuuksien yhteen sovitteluna tulee tulevaisuudessa entistä enemmän yliopistoilta edellyttämään. Osaamme kyllä laatia strategioita, ohjelmia ja papereita. Paperit ja ohjelmat eivät kuitenkaan yliopistoissa – ja nimenomaan juuri yliopistoissa – yksistään riitä. Yliopistoissa tarvitsemme ennen muuta aitoja ja moniarvoisia ongelmanratkaisumenettelyjä. Yliopistot taas tarvitsevat ennen muuta ihmisiä ja heihin sisältyviä mahdollisuuksia ja voimavaroja. Yliopistojen on kannettava myös vastuunsa ihmisistä.

Valtiontalouden tarkastusviraston tehtävien ja vastuiden näkökulmasta erään tärkeän jatkopohdinnan aiheen muodostaa se, mikä on yliopistojen ja VTV:n vastuiden suhde puheen olevien kansakuntamme keskeisten voimavarojen alueella. Tätä tulkittaessa on otettava huomioon sekä yliopistojen uudenlainen oikeusasema että VTV:n valtiosääntöiset tehtävät ja vastuut. Näiden välisen suhteen tarkastelu ei ole tässä yhteydessä mahdollista. Runtas vuosi sitten pidetyn tuloksellisuustarkastuksen tiedonmuodostusta käsitelleen seminaarin yhteydessä asiaa sivuttiin käsiteltäessä ns. metaevaluaatioiden asemaa viraston tiedon muodostuksen lähestymistä-

voissa ja toimintamalleissa. Eräs käydyn paneelikeskustelun johtopäätös oli tällöin seuraava: "VTV:n olisi ehkä soveliasta paikantaa roolinsa nimenomaan metaevaluaatioon. Tuota kautta VTV ...hyvinkin huomattavasti edistäisi vaikuttavuusajattelua ajatellen kysymyksiä siitä, mitkä ajattelutavat ja käytännöt sen kohdalla toimivat. Sen sijaan VTV ei voi ryhtyä "hinalapputoimistoksi", joka laskisi ennalta tai jälkikäteen vaikuttavuutta... ."44

Käytännössä pitkälti riippumatta siitä, miten VTV jatkossa asemoituu suoritettujen tarkastusten ja julkaisun aihealueen ongelmakenttään, myös tutkimusta ja tiedon kokoamista tullaan jatkossa runsaasti tarvitsemaan. Seminaari pyrki osaltaan luomaan virikkeitä näille. Esimerkiksi seuraavat kysymykset jäivät seminaarin jälkeenkin enemmän tai vähemmän hämäräksi. Tämä on omiaan ylläpitämään epäluuloa ja hyödyttöä kiistelyä niihin sisältyvissä lukuisissa osakysymyksissä,

- miten tutkijayhteisön mittava verkostoituminen yrityksiin ja muualle sekä etätyö- ym. mallit hajaantuvine työyhteisöineen vaikuttavat tutkijayhteisöihin sosiaalisina yhteisöinä, ja samalla näiden hyvinvointiin (ja tästä koituviin kustannuksiin)?
- miten innovaatiot viihtyvät yliopistojen nykyolosuhteissa – viihtyvätkö ne erityisen hyvin vai erityisen huonosti?
- tulisiko inhimillisten voimavarojen näkökulmasta pyrkiä yliopistoissa uusiin yhteistyörakenteisiin, uudensuuntauksiin toimintamalleihin vai entisten purkamiseen ns. "luovan tuhon" (Schumpeter) mielessä?
- voidaanko ja missä määrin perinteistä tuottavuuskäsitteistöä panostuotos – kalkyyleineen soveltaa mielekkäästi inhimillisten voimavarojen mittaamiseen, vai pitäisikö sille tässä yhteydessä määrätä "haitta-vero"⁴⁵? kuten joskus on ehdotettu
- koskeeko vähenevän rajahyödyn laki myös tietoa ja inhimillistä pääomaa, vai onko sen mukanaan tuoma kasvu todellakin rajatonta⁴⁶?

⁴⁴ VTV 2010b, 98–99. Metaevaluaatiossa virasto tarkastelisi joko systemaattisesti ja kaiken käytettävissä olevan evidenssin pohjalta sitä, "mikä HR-asioissa yliopistoissa tai muualla toimii ja mikä ei", tai ao. kysymyksiä koskevan nykyisen "tiedon riittävyttä, laatua, haasteita tai ongelmia".

⁴⁵ Vrt. Maliranta 2007, 40. Tarkasteltuaan palvelualueiden tuottavuustasojen mittausta, hän toteaa sen olleen tähän mennessä "sen verran heikoissa kantimissa, että tutkimustiedon pohjalta ei ole voitu esittää luotettavaa arviota tuottavuuden tilasta...eikä tuottavuuden tasoa selittävästä tekijöistä". Vielä kriittisemmän kuvan tarjoaa aineettoman pääoman tilaa koskevasta arvioinnista ja mittauksesta Huovari (2008).

⁴⁶ Vrt. Hautamäki 2008. Ks. myös Hjerpe 2005, 103: "... vuosikymmeniä jatkuneen taloudellisen kasvun tutkimuksen jälkeen ... 40–60 prosenttia taloudellisesta

- miten inhimillisten voimavarojen hallintaa *itseään* tulisi taloudellisesti ja muutoin arvottaa? Onko se kuluerä, jolle löytyy taloudelliselta kannalta parempia vaihtoehtoisia käyttötapoja, vai aito inhimillisten voimavarojen lisäarvon lähde⁴⁷? Miten toteutettuna se tuottaa parhaiten lisäarvoa?⁴⁸ Vahvistaako hallinto nykymuotoisena yliopistojen sosiaalista pääomaa ihmisten luottamuksena hallintoon ja päättäjiin sekä toimijoiden keskinäisenä yhteisyyden kokemuksena, vai heikentääkö se näitä? Entä siirryttäessä hallinnosta hallintaan? Edistääkö "hallinta" järjestelyineen yksilöiden oppimista ja osaamisen kasvua, vai latistaa-ko se näitä? jne.

kasvusta jää kasvutekijöiden selittämättömiin. Jäännöstermiä kutsutaan kokonaistuottavuudeksi, mutta vielä on aika lailla epävarmaa, mitkä tekijät lopulta selittävät tämän kokonaistuottavuuden". Vrt. Florida 2005, joka nimeää talouskasvun osatekijöiksi teknologian, lahjakkuuden ja toleranssin eli suvaitsevaisuuden (s. 399-).

⁴⁷ *Suuntaus, jossa HR-hallintaan aletaan suhtautua entistä skeptisemmin, koska sen hyödyt eivät ole helposti osoitettavissa, on Euroopassa lisääntynyt (ks. PriceWater... 2008,39–45).*

⁴⁸ *Tyypillisesti HR-hallinnan kustannusvaikuttavuuden arviointi nojautuu melko yksinkertaisiin kriteereihin, kuten "kilpailukykyiseen ja oikeudenmukaiseen palkkausjärjestelmään ja etenemistiehen". Tällöin käsitys työntekijöiden kannustinten moninaisuudesta ja esim. tutkijoiden ja opettajien "motivaatiojärjestelmän kompleksisuudesta" jää tavoittamatta.*

Lähteet

1. Kirjalliset lähteet

Aarrevaara, Timo (2009): Akateeminen ura ja laajentuva korkeakoulutus. Teoksesta Johtamishaasteena muutos – kirjasto akateemisessa yhteisössä. Toimittaneet Huotari, Maija-Leena & Lehto, Anne, Tampere 2009 s. 19–37 (Aarrevaara 2009).

Aarrevaara, Timo & Pekkola, Elias (2010). Suomen Akatemian tekemä Tieteen taso ja tila raportti vuodelta 2009, Muuttuva akateeminen profesio Suomessa – maaraportti. Tampere University Press.

Ahola, Sakari (2009): "Johan on markkinat" – eli pitäisikö rankinglistat rankata?" Teoksesta Kilvoittelusta kilpailuun? Artikkelikokoelma Korkeakoulututkimuksen juhlasymposiumista 25.–26.8.2008, toim. Timo Aarrevaara ja Taina Saarinen, Jyväskylä 2009 s. 101–120.

Alasoini, Tuomo (2010): Mainettaan parempi työ. EVA Raportti. Helsinki 2010.

Ali-Yrkkö, Jyrki (toim.) (2010): Nokia and Finland in a Sea of Change. ETLA. Helsinki 2010.

Arantola, Heli (2010): Palveluiden Suomi. EVA Raportti. Helsinki 2010.

Becher, T. (1989) Academic Tribes and Territories. Intellectual Enquiry and the Cultures of Disciplines. SHRE & Open Univeristy Press. Bury St Edmunds, Suffolk.

Birnbaum, R. (1989) How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership. Jossey-Bass, San Francisco.

Boradkar, Prasad (2010): Design as problem solving. Teoksesta The Oxford Handbook of Interdisciplinarity, ed. Robert Frodeman, Julie Thompson-Klein, Carl Mitcham, Oxford 2010 s. 273–287.

Forsander, Annika & Raunio, Mika & Salmenhaara, Pertti & Helander, Mika (2004): Sykettä ja suvaitsevaisuutta. Globaalin osaamisen kansalliset rajat. Sitran julkaisuja 262. Helsinki 2004 (Forsander ym. 2004).

- Friedman, Thomas L (2005): Litteä maailma. 2000-luvun lyhyt historia. Suomentanut Ilkka Rekiaro, Keuruu 2007.
- Goodall, A. (2010) THE - Times Higher Education, 19 February 2010.
- Haavisto, Ilkka (2010): Työelämän kulttuurivallankumous. EVA Raportti. Helsinki 2010.
- Hakala, Johanna (2009). Academic cultures in the Finnish mass research university. Tampere University Press.
- Hautamäki, Antti (2003): Kyllä Amerikka opettaa. Hyvinvointivaltio muutosten edessä. Helsinki 2003.
- Hautamäki, Antti (2008): Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Sitran raportteja 76. Helsinki 2008.
- Henreksson, Magnus & Sanandaji, Tino (2004): Ägarbeskattningen och företagandet. SNS förlag. Stockholm 2004.
- Huovari, Janne (toim.) (2008): Aineeton pääoma ja talouskasvu: Tekesin katsaus 230/2008. Helsinki 2008.
- Julkunen, Raija (2008): Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Jyväskylä 2008.
- Kaskinen, Tuuli & Kuittinen, Outi & Laitio, Tommi & Rissanen, Mikko & Silfverberg, Outi & Tuomi, Tuula (2010): Superyksilöistä joukkovoimaan – mistä osaamispuheesta puhutaan ja pitäisi puhua? EK:n Oivallus – hankkeen II esiselvitys. Demos Helsinki 14.6.2010.
- Kekäle, J. & Lehtikoinen, M. (2000) Laatu ja laadun arviointi eri tieteenaloilla. Psykologian tutkimuksia 21. Joensuun yliopisto, Joensuu.
- Kekäle, J. (2001) Academic Leadership. Nova Science Publishers, New York.
- Keskinen, S. (2005) Alaistaito - Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Kuntatieto Oy, Vammala.
- Kivistö, Jussi (2007). Agency theory as a Framework for the Government-University Relationship. Tampere University Press.

Lauri, Pekka (2004): Human Capital, Dynamic Inefficiency and Economic Growth. *Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis A-237*. Helsinki 2004.

Latham, G. & Pinder, C. (2004) Workmotivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-first Century. *Annu. Rev. Psychol.* 2005. 56:485–516.

Lehtoranta, Olavi & Ahlqvist, Toni & Loikkanen, Torsti & Eivola, Antti: TEKbaro 2010. Teknologiabarometri kansalaisten asenteista ja kansakunnan suuntautumisesta tietoon perustuvaan yhteiskuntaan. Helsinki 2010.

Lemola, Tarmo & Lehenkari, Janne & Kaukonen, Erkki & Timonen, Juhani (2008). Vaikuttavuuskehikko ja indikaattorit. *Suomen Akatemian julkaisuja 6/08*.

Löytönen, Markku (2010). Perustutkimus ja aikaikkunan haaste, *Tieteessä tapahtuu* 4-5, 26–29. <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/viewFile/2786-/2555>.

MacDermid, Shalley M. & Wittenborn, Andrea K (2007): Lessons From Work-Life Research for Developing Human Resources. *Advances in Developing Human Resources Vol. 9, No. 4 November 2007 s. 556–568*.

Mattila, Markku (2010). Rahoittajat ja tutkimuksen vaikuttavuus. *Tieteessä tapahtuu* 4-5, 32–34. <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/viewFile/2788-/2557>.

Miettinen, Reijo & Tuunainen, Juha & Knuuttila, Tarja & Mattila, Erika (2006). Tieteestä tuotteeksi? Yliopistotutkimus muutosten ristipaineessa. *Yliopistopaino*.

Mustajoki, Arto (2002). Tuloksena yliopisto: kokemuksia ja näkemyksiä yliopiston hallinnosta. *Yliopistopaino*.

Mustajoki, Arto (2005). Tutkimuksen vaikuttavuus: mitä se on ja voidaananko sitä mitata? *Tieteessä tapahtuu* 6, 33–37. <http://www.tieteessatapahtuu.fi/0705/mustajoki.pdf>.

Mustajoki, Arto (2008a). Suomen tieteen tulevaisuuden haasteet. *Tieteessä tapahtuu* 8, 32–35. <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/viewFile/782/642>.

Mustajoki, Arto (2008b). Tutkijoiden julkaisuähky. *Tieteessä tapahtuu* 5, 32–33. http://www.helsinki.fi/~mustajok/pdf/tieteen_julkaisuahky.pdf.

National Science Foundation (2005): *Human Capital Management Assessment of Organizational Excellence*. Joseph F. Burt, Director, Division of Human Resource Management. 2005.

OECD 2008. *Higher Education to 2030 Volume 1: Demography*. OECD 2008.

Pajarinen, Mika, Rouvinen, Petri & Ylä-Anttila, Pekka (2010): *Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa*. ETLA B247. Helsinki 2010.

Sainio, Juha (2010). *Asiantuntijana työmarkkinoille*. Vuosina 2006 ja 2007 tohtorin tutkinnon suorittaneiden työllistyminen ja heidän mielipiteitään tohtorikoulutuksesta. Aarresaari – Akateemiset rekrytointipalvelut. http://www.aarresaari.net/pdf/Asiantuntijana_tyomarkkinoille_netti.pdf.

Sauer, Erika (2009): *Akateemisen työn johtamishaasteet*. Teoksesta *Johdamishaasteena muutos – kirjasto akateemisessa yhteisössä*. Toimittaneet Huotari, Maija-Leena & Lehto, Anne, Tampere 2009 s. 38–48 (Sauer 2009).

Sipilä, Jorma (2007). *Valta yliopistossa*. Vastapaino.

Suomen Akatemia (2009). *The State and Quality of Scientific Research in Finland 2009*, ed. by P. Löppönen, A. Lehvo, K. Vaahtera & A. Nuutinen. http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/SIGHT_2009_English_eBook.pdf.

Syväjärvi, Antti (2005): *Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. *Acta Universitatis Lapponiensis* 83. Rovaniemi 2005.

Tekes (2004): *Aineettoman pääoman johtaminen*. Työkirja. Helsinki 2004. (Tekes 2004).

Valtioneuvoston kanslia (2009). *Yhdessä ja erikseen – Maailma ja Suomi 2010-luvulla*. Toimintaympäristökuvaus ministeriöiden tulevaisuuskatsauksen taustaksi. Valtioneuvoston kanslia, 33. <http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2009/j33-yhdessa-ja-erikseen-j03-together/pdf/fi.pdf>.

Valtiontalouden tarkastusvirasto (2008): Alueellisten tietoyhteiskunta-hankkeiden toteutus. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastus 158/2008. Helsinki 2008.

Valtiontalouden tarkastusvirasto: Yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinta. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastus 206/2010. Helsinki 2010. http://www.vtv.fi/files/2070/2062010_Yliopistojen_inhimillisten-voimavarojen_hallinta_NETTI.pdf.

Valtiontalouden tarkastusvirasto (2010a): Näkökulmia laaja-alaiseen innovaatiotoimintaan. Valtiontalouden tarkastusviraston selvitys, toimittaneet Timo Oksanen ja Matti Salminen. Helsinki 2010 http://www.vtv.fi/files/2335/Nakokulmia_netti.pdf.

Valtiontalouden tarkastusvirasto (2010b): Näkökulmia tuloksellisuustarkastukseen. Valtiontalouden tarkastusviraston tutkimuksia ja selvityksiä. Helsinki 2010. http://www.vtv.fi/julkaisut/tutkimuksia_ja_selvityksia/2010.

Vroeijenstijn, A.I. (1995) Improvement and Accountability: Navigating Between Scylla and Charybdis. Guide to External Quality Assessment in Higher Education. Higher Education Policy Series 30. Jessica Kingley, London.

Liitteet

Liite 1. Seminaarin aihealuetta koonneet kysymykset.

1. Nykytila ja tulevaisuusnäkymät inhimillisten voimavarojen alueella

Missä tilanteessa tällä hetkellä olemme yliopistojen inhimillisten voimavarojen ja siihen kiinteästi liittyvien kysymysten tai toimintojen alueella? Mikä yliopistojen inhimillisten voimavarojen nykytilanteessa ja lähitulevaisuudessa on mielestänne (yliopistojen/koko yhteiskunnan näkökulmasta) olennaista? Yliopistouudistuksen yhteydessä keskustelun vangitsivat palvelussuhdekysymykset, mikä on monessa suhteessa ymmärrettävää. Tästä eteenpäin horisonttia tulisi jo kiireesti laajentaa ja moninaistaa. Miten ja mihin asioihin?

2. Tehokkuusparadoksi

Tehokkuusparadoksilla tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa lisätään tehokkuutta henkisen ilmapiirin ja toiminnan eettisyyden kustannuksella. Haettaessa koko ajan parempia tuottavuus- ja tehokkuuslukuja, saatetaan laiminlyödä tästä aiheutuvat laajemmat vaikutukset ja seuraukset. Tämä on ollut laajasti keskusteltu riski, joka muodostaa erään yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinnan ydinhaasteen. Miten tasapainon löytämiseen tehokkuuden, laadun ja eettisyyden välillä yliopistoissa voitaisiin tulevaisuudessa sinun organisaatiosi toimin konkreettisesti vaikuttaa?

3. Elinkaarinäkökulma

Inhimillisen voimavaran tasapainokysymystä voidaan lähestyä myös toisesta näkökulmasta. Kuten ihminen on psykofyysinen kokonaisuus elinkaariineen, myös organisaatioiden ja yhteisöjen inhimillistä voimavaraa on toisinaan hyödyllisesti havainnollistettu elinkaariajattelulla. Yliopistonkin inhimillinen voimavara voidaan ajatella elinkaareksi, jossa voimavarojen hankintaa (rekrytoiteja) seuraa sitouttaminen, kehittäminen, hyödyntäminen ja arviointi, joka käynnistää taas uuden syklin. Inhimillisen voimavaran voidaan ajatella olevan parhaimmassa hoidossa ja käytössä silloin, kun eri osiot ovat keskenään tasapainossa ja saavat kukin monipuolisesti huomiota osakseen (tavoitteet, keinot ja riittävät resurssit).

Eri osioiden välillä on sidoksia. Kukaan rahoittaja ei esimerkiksi liene halukas loputtomiin yksinomaan kehittämään yliopistoa tai ainakaan tutkijaa – kaikkein vähiten tiedeyhteisö – vaan halunnee myös hyödyntää tätä. Niin sanotussa "riistokalastuksessa" voimavaran hyödyntäminen on taas liian intensiivistä ja yksipuolista. Onko yliopistojen inhimillisten voimavarojen elinkaaren hallinta sinun organisaatiosi näkökulmasta nykyisellään tasapainossa. Jollei ole, miksei ole ja mitä tulisi tehdä?

4. Tilivelvollisuuden näkökulma

Eräiden OECD:n tuoreiden empiiristen maatutkimusten perusteella tilivelvollisuudella on taipumusta heikentää "koulutusjärjestelmän innovatiivisuutta". Innovaatioiden drivereinä tarkastelussa tulivat esiin taloudelliset, sosiaaliset, poliittiset ja teknologiset tarpeet. Innovaatiotoimintaa estävinä tekijöinä esiintyvät puolestaan tilivelvollisuus (accountability), kilpailevat policyagendat, toiminnan sidosryhmien ristiriitaiset näkemykset sekä evidenssin ja evaluaation puute. Onko niin, että inhimillisen voimavaran luovutuspotentiaalit eivät kerta kaikkiaan siedä rajoja ja tilivelvollisuutta? Kansainvälisten vertailujen perusteella nimenomaan Suomessa myönteinen vastaus äskeiseen kysymykseen on silmiinpistävä yleinen. Miten inhimillisen voimavaran hyödyntäminen tulisi mielestäsi järjestää, jotta se parhaalla tavalla tukisi elinkaaren muita vaiheita ja näiden innovaatioita?

5. Arvioinnin ja tarkastustoiminnan vastuut ja hyödyt inhimillisten voimavarojen hallinnassa

Mitä tarpeita ja mahdollisuuksia tutkimuksella sekä tarkastuksen kaltaisella valtiontaloudelliseen tarkoituksenmukaisuuteen ja eduskunnan yhteyteen väljästi ankkuroidulla arviointitoiminnolla on tukea inhimillisten voimavarojen hallintaa? Ovatko tutkimus ja tarkastus täyttäneet tehtävänsä näissä kysymyksissä vai ehkä laiminlyöneet vastuunsa? Voit halutessasi esittää arvion myös tuoreesta tarkastuksestamme. Onko siinä tavoitettu olennaiset kysymykset? Jollei, miksei?

Taulukossa esitetyt teemat ja kysymykset esitettiin siis ennakolta jäsentämään seminaaria ja sen puheenvuoroja, tai tarjoamaan puheenvuoroille viirikkeitä. Puheenvuoron pitäjät saivat kuitenkin valita itse teemansa taulukon aihepiiristä. Listauksen yksittäiset kohdat eivät ole tarkkarajaisia, vaan niihin sisältyy esimerkiksi organisaatorajat ja –tasot ylittäviä ulottuvuuksia.



VALTIONTALouden TARKASTUSVIRASTO

Antinkatu 1, PL 1119, 00101 Helsinki

Puh. 09 4321, faksi 09 432 5820, www.vtv.fi

ISBN 978-952-499-173-5 (nid.)