

## **LIITE 1. Henkilöstösuunnitelma 2013 – 2016**

### **Henkilöstö laitoksen voimavarana**

Strategiassaan Koulutuksen tutkimuslaitos määrittelee tehtävänsä seuraavasti:

Koulutuksen tutkimuslaitos toimii Jyväskylän yliopiston erillislaitoksena ja tekee *monitieteistä, kansallisesti ja kansainvälisesti merkittävää koulutustutkimusta, joka edistää oppimista ja tukee opettajia, oppilaitoksia ja päätöksentekijöitä koulutuksen kehittämisessä muuttuvassa yhteiskunnassa*. Tutkimuslaitoksella on yliopiston ja opetus- ja kulttuuriministeriön sopimukseen perustuvia valtakunnallisia tehtäviä.

Henkilöstön näkökulmasta laitoksen tehtävämäärittely korostaa vaativia kansainvälisiä tutkijavalmiuksia, valmiutta moninaiseen yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen sekä joustavuutta työtehtävien sisällön määrittymisessä. Muun kuin varsinaisen tutkimushenkilöstön työ on laitoksen perustehtävän toteutumiseksi korvaamattoman tärkeää ja edellyttää useimmiten vaativia perusvalmiuksia omalla asiantuntijuusalueella sekä toisaalta joustavuutta ja yhteistyökykyä mittavien ja sisällöltään vaihtelevien tutkimushankkeiden toteutuksessa. Ulkoisen rahoituksen suuri osuus kasvattaa sekä tutkijoiden että muun henkilöstön tehtävien moninaisuutta ja hankaloittaa henkilöstön hallinnollisen aseman vakiinnuttamista.

Laitos pyrkii omalta osaltaan toteuttamaan ja konkretisoimaan yliopiston henkilöstöohjelman periaatteita ja toimintalinjauksia, joissa korostetaan erityisesti avoimuutta, oikeudenmukaisuutta, vastuullisuutta ja luottamuksellista ilmapiiriä.

KTL:n henkilöstöpolitiikan ohjaavina periaatteina ovat joustavuus sekä henkilökohtaisen ammatillisen kehittymisen näkökulma. Joustavuus tarkoittaa joustavia mahdollisuutta siirtyä tehtävästä toiseen. Kehittymisen näkökulman tarkoittaa sitä, että kaikilla KTL:ssä työskentelevillä tulisi olla halu oppia ja kehittyä omalla alallaan työtehtävästä riippumatta. KTL:lle organisaationa se merkitsee sitä, että jokaiselle työntekijälle – erityisesti rekrytoiville uusille henkilöille - avataan näkökulma siihen, millä tavalla hänen työuransa voisi edetä. Samalla työntekijöitä tuetaan ja kannustetaan jatkuvaan ammatilliseen kehittymiseen. Kansainvälistymistä tuetaan rohkaisemalla henkilöstöä työskentelemään asiantuntijana kansainvälisissä hankkeissa. Tätä tukevia rakenteita ja pelisääntöjä kehitetään yhdessä EduCluster Finlandin kanssa.

### **Neliportaisen tutkijanuran toteutuminen**

Uramallin mukaisesti tutkimushenkilöstöllä tulisi olla myös mahdollisuus edetä akateemisesti urallaan KTL:n sisällä. Näin voidaan taata se, että laitos pystyy rekrytoimaan korkeatasoisia tutkijoita jatkossakin KTL:een. Tämä tarkoittaa myös sitä, että myös jatkossa pyritään muuttamaan määräaikaiset työsuhteet toistaiseksi voimassa oleviksi aina silloin, kun tähän on riittävät toiminnalliset edellytykset. Tässä hyödynnetään tenure track menettelyä, jonka avulla voidaan avata uralla edistymisen mahdollisuuksia lahjakkaalle ja motivoituneelle tutkimushenkilöstölle. Tenure track toimii myös houkuttimena rekrytoida KTL:een ulkomaista tutkimushenkilöstöä. Tenure track -menettelyjen tulee kuitenkin aina vahvistaa KTL:n tutkimusstrategiaa.

Eri tutkijanuran vaiheissa oleville tutkijoille tulee voida avata näkökulmia siihen, millä tavalla voi edetä akateemisella urallaan eteenpäin –ainakin seuraavalle portaalle. Tämä koskee erityisesti tutkijoita, tutkijatohtoreita ja yliopistotutkijoita. Tohtorikoulutettavien osalta päätavoite on väitöskirjan tekeminen. Professoreille toiminnan tavoitteet kuvataan tutkimusalueen määrittelyssä sekä työsuhteen täytön yhteydessä tehtävässä tutkimusalueen kehittämissuunnitelmassa. Tutkijauran konkretisointia varten KTL kehittää kriteerit, jotka saavuttamalla tutkija voi odottaa nousevansa seuraavalle portaalle. Kriteerien tulee olla sopusoinnussa yliopiston yleisen kriteeristön ja YPJ:n vaatimusten kanssa, mutta niissä tulee painottaa kullakin tutkimuskentällä vallitsevia käytänteitä. Kansainvälisten referoitujen artikkeleiden lukumäärä on yksi keskeinen mutta ei ainoa kriteeri. Sen ohella painotetaan muun muassa kontribuutiota tutkimusalueen kehittämisessä sekä KTL:n valtakunnallisista tehtävistä nousevia kriteerejä. Tämä tarkoittaa vastuun kantamista yhteiskunnallisesta palvelutehtävästä muun muassa kansallisten julkaisujen ja erilaisten kehittämis-, koordinaatio- ja asiantuntijatehtävien muodossa.

### **Kansainvälinen rekrytointi**

Henkilöstön rekrytoinnissa hyödynnetään erityisesti laitoksen vakiintuneita tutkijaverkostoja informoimalla yhteistyökumppaneita avoimeksi tulevista toimista, aktivoimalla potentiaalisia hakijoita ja määrittämällä tehtävien sisältöä yhteishankkeisiin sopiviksi. Kansainvälisen rekrytoinnin tavoitteena on vahvistaa KTL:n strategian mukaista toimintaa eikä niinkään mekaanisesti laittaa jokainen tehtävä kansainväliseen hakuun. Kansainvälisessä rekrytoinnissa on kaksi pääasiallista toimintalinjaa: vierailijapolitiikka ja henkilöstöpolitiikka. Vierailijapolitiikka tarkoittaa lähinnä nykyistä käytäntöä, jossa oletuksena on, että vieraileva tutkija /professori tuo mukanaan oman rahoituksen ja työskentelee KTL:ssa vuoden tai pari. Hänelle järjestetään asianmukaiset työolosuhteet. Henkilöstöpolitiikka puolestaan tarkoittaa pyrkimystä integroida kansainvälinen tutkija osaksi KTL:n vakituista henkilökuntaa ja Suomen yhteiskuntaa. Tämä tarkoittaa sitä, että hänet otetaan pysyvään työsuhteeseen.

### **Muun henkilöstön osaamisen kehittyminen ja sen arviointi**

Henkilöstön kehittymisen osalta ei ole mielekäästä tehdä eroa tutkijoiden ja muun henkilökunnan välillä, sillä samoja kehityksen ja joustavuuden periaatteita tulisi soveltaa kaikkiin KTL:n työntekijöihin. Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat toimivat välineenä sopia tarvittavista toimista ja arvioida kehitystavoitteiden toteutumista. Yksilökohtaista

edistymistä olisi luontevaa arvioida vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Työntekijöillä tulisi olla myös mahdollisuus ehdottaa ja käydä kehityskeskustelu tarvittaessa useamminkin.

KTL tarjoaa myös muissa kuin tutkijan tehtävissä työskenteleville mahdollisuuksia akateemisiin jatkotutkintoihin tähtäävään työskentelyyn osana eri tutkimushankkeita. Henkilöstön oikeus viikoittaiseen kahden tunnin omaehtoiseen opiskeluun voidaan suunnata tähän. Tarvittaessa myös muilla työjärjestelyillä voidaan tukea jatko-opiskelua henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa sovitulla tavalla.

### **Henkilöstöön liittyvät määrälliset tavoitteet**

Laitoksen toimintojen moninaisuus käy ilmi muun muassa siitä, että henkilöstöllä on 27 erilaista tehtävänimikettä. Nykyisestä henkilöstöstä 48:llä on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus ja 30:lla määräaikainen sopimus. Toistaiseksi palkatusta henkilöstöstä 25 kuuluu tutkimus- ja 23 muuhun henkilöstöön. Ulkoisen rahoituksen suuresta osuudesta ja tehtävien runsaasta projektiluonteisuudesta johtuen työsopimusten muuttamisessa toistaiseksi voimassa oleviksi joudutaan etenemään varoen. Muutoksia pyritään toteuttamaan, kun tehtävät osoittautuvat pysyviksi.

Henkilöstömenot muodostavat runsaat 60 prosenttia laitoksen kokonaismenoista. Koska julkisen talouden – mukaan lukien yliopistojen – lähivuosien näkymät ovat varsin epävakait, joudutaan laitoksen henkilöstömenoja kontrolloimaan erityisen tarkasti. Myös ulkopuolinen hankerahoitus koostuu lähes yksinomaan julkisesta rahoituksesta, jolloin valtion ja kuntien säästöpainet kohdistuvat voimakkaina myös niihin.

Henkilöstön ikärakenne on kohtuullisen tasapainoinen. Kuitenkin professoreista yli puolet on jo 60 vuotta täytäneitä. Tämä merkitsee huomattavaa uudistumista laitoksen korkeatasoisimmassa tutkimusasiiantuntemuksessa lähivuosina. Laitoksen tutkimusasiiantuntijuuden merkittävin poistuma kohdistuu lähivuosina arviointitutkimuksen ja ammatillisen koulutuksen tutkimuksen alueilla. Henkilöstön työssä jaksamista ja työuran jatkumista tuetaan muun muassa joustavilla työjärjestelyillä, henkilökohtaisia kehitysmahdollisuuksia tukemalla ja yhteisöllisyyttä vahvistamalla.

Ikä	Lukumäärä	%
alle 40	24	31
41 – 49	20	25
50 – 54	13	17
55 - 59	8	10
60+	13	17
<i>YHTEENSÄ</i>	78	<i>100</i>

Henkilöstön eläköitymisen myötä vapautuvat voimavarat kohdennetaan ensisijassa laitoksen strategisten painoalojen tutkimusvalmiuksien ja kansainvälistymien vahvistamiseen. Määräaikaisissa hankkeissa työskentelevien projektitutkijoiden tehtäviä pyritään tällöin ensisijaisesti vakiinnuttamaan, kun ne tukevat edellä mainittuja tavoitteita.

Henkilöratkaisuilla vahvistetaan erityisesti koulutusta, erityisesti sen arviointia, ja oppimista koskevaa tutkimusta sekä voimistetaan teknologian opetuskäyttöä ja koulutuspalvelujen monipuolistamista edistävää tutkimusta. Huolehditaan siitä, että laajojen kvantitatiivisten tutkimusten edellyttämä asiantuntemus säilyy ja laadullisesti vahvistuu laitoksessa.

Kokeneiden asiantuntijoiden ns. hiljaisen tiedon siirtymistä laitoksen sisällä edistetään vahvistamalla yhteisölliseen ja jaettuun asiantuntemukseen perustuvia toimintatapoja tutkimusryhmien sisällä ja välillä. Työskentelyä kehitetään hyödyntämällä yhä enemmän mm. pienimuotoisia työpajoja, yhdessä kirjoittamista ja sisäisiä palautemekanismeja

Kokeneempia tutkijoita rohkaistaan systemaattisesti kutsumaan tohtorikoulutettavia, nuoria tutkijatohtoreita ja myös ulkoisesti rahoitetuissa hankkeissa työskenteleviä projektitutkijoita osallistumaan aktiivisesti mm. uusien tutkimushankkeiden suunnitteluun, rahoitushakemusten valmisteluun, yhteistyöverkostojen tapaamisiin ja muuhun vuorovaikutukseen, tieteellisiin konferensseihin omine esitelmineen sekä ryhmänä kirjoittamiseen ja julkaisemiseen. Nuorempia kollegoja perehdytetään laaja-alaisesti erilaisiin asiantuntijatehtäviin mm. pyytämällä heitä mukaan erilaisten lausuntojen, asiantuntija-arviointien ja kannanottojen valmisteluun. Toisaalta nuoria rohkaistaan kysymään, pyytämään apua ja etsimään tukea kokeneemmilta asiantuntijoilta ilman, että tähän liittyy liian korkeita ”kynnyksiä” tai muita koettuja esteitä. Kyse on ennen kaikkea avoimen, kyselevän ja epämuodollisen toimintakulttuurin vahvistamisesta, mille esimerkiksi laitoksen henkilöstökyselyn valossa on hyvät edellytykset.

Tutkijakoulutuksesta laitos huolehtii yhteistyössä tiedekuntien kanssa. Tutkijakoulutus on olennainen osa kasvatustieteiden tiedekunnan kanssa tapahtuvaa yhteistyön vahvistamista. Tavoitteena on kasvattaa tutkijakoulutettavien määrää yliopiston tutkijakoulutuksen uudistuessa, jolla turvataan riittävä osaamisen uudistuminen.

## **Kehityskeskustelut**

Lähiesimiehen kanssa käydään vähintään vuosittain kehityskeskustelu. Osana keskustelua laaditaan työsuunnitelma, jolloin myös arvioidaan edellisenä vuonna laaditun työsuunnitelman toteutumista. Työsuunnitelmien käyttöä on syytä edelleen systematisoida ja laajentaa se koskemaan koko henkilökuntaa. Kehityskeskusteluun sisältyy myös henkilökohtaisen osaamisen kehittämistoimista sopiminen ja toimien vaikuttavuuden arviointi.

Laitokseen rekrytoitaville uusille henkilöille nimetään mentori, joka perehdyttää ja opastaa uutta työntekijää laitoksen toimintoihin. Mentoreiksi nimetään joko vastaavan tyyppisiä tehtäviä tekevä kokenut henkilö tai tulokkaan edustamalla tutkimusalueella työskentelevä kokenut tutkija. Uutta työntekijää rohkaistaan aktiivisesti hyödyntämään mentorinsa ja muun henkilöstön asiantuntemusta.