

# **TÄYDENNYSKOULUTUS- TYÖRYHMÄN MUISTIO 2009**



**YLIOPISTOJEN JA TUTKIMUSALAN HENKILÖSTÖLIITTO**  
Universitetens och forskningssektorns personalförbund YHL ry.

YHL ry  
Yliopistojen ja tutkimusalan henkilöstöliitto  
Universitetens och forskningssektorns personalförbund YHL ry

## TÄYDENNYSKOULUTUSTYÖRYHMÄN MUISTIO 2009

### Sisältö

1. TEHTÄVÄKSIANTO, TAVOITTEET JA TYÖRYHMÄN KOKOONPANO
2. TYÖRYHMÄN TYÖSKENTELYSTÄ
3. TÄYDENNYSKOULUTUKSEN ASEMA YLIOPISTOISSA JA RAHOITUS
  - 3.1 Suuntaviivoja
  - 3.2 Yliopistojen täydennyskoulutuksen asema tulevaisuudessa
  - 3.3 Täydennyskoulutuksen rahoitus
  - 3.4 Täydennyskoulutuksen rakennemuutokset
  - 3.5 Työryhmän ehdotukset
4. HENKILÖSTÖ
  - 4.1 Henkilöstön kehittyminen ja kannustaminen on osa työhyvinvointia
    - 4.1.1 Työssä jaksaminen
    - 4.1.2 Kehityskeskustelut
    - 4.1.3 Osaamiskartoitukset, tehtävänkuvaukset, kehityssuunnitelmat
    - 4.1.4 Henkilöstötilinpäätös
    - 4.1.5 Ikääntyminen, ikäjakauma ja hiljainen tieto
    - 4.1.6 Pitkät poissaolot ja työhön paluu
  - 4.2 Urakehitys
  - 4.3 Palvelussuhde
  - 4.4 Henkilöstösuunnitelma ja rekrytointi
  - 4.5 Työryhmän ehdotukset
5. PALKKAUS; PALKITSEMINEN JA NIMIKKEET
  - 5.1 Palkkausjärjestelmä
  - 5.2 Nimikkeet ja tehtävän kuvailut
  - 5.3 Tulospalkkiojärjestelmä
  - 5.4 Työryhmän ehdotukset
6. ESIMIESTOIMINTA
  - 6.1 Työryhmän ehdotukset
7. EDUNVALVONTA
  - 7.1 Luottamusmiestoiminta
  - 7.2 Yhteistoiminta
  - 7.3 Työryhmän ehdotukset

LIITE 1 Henkilöstön ikäjakauma maaliskuussa 2008

## Luonnos vrs 2: Täydennyskoulutustyöryhmän muistio 2009

YHL ry.

Yliopistojen ja tutkimusalan henkilöstöliitto  
Universitetens och forskningssektorns personalförbund YHL ry.

### 1. TEHTÄVÄKSIANTO, TAVOITTEET JA TYÖRYHMÄN KOKOONPANO

YHL:n hallituksen 15.6.2007 päätöksen mukaisesti työryhmän tehtäväksi oli asetettu tarkastella vuonna 1998 tehtyä liiton täydennyskoulutuskeskus-muistiota ja päivittää sekä uudistaa se erityisesti henkilöstön kannalta. Aikaa muistion tekemiseen annettiin lokakuuhun 2008 mennessä. Työryhmä päätyi pyytämään lisääaikaa mm. yliopistolain valmistelun takia elokuun 2009 alkuun, jolloin uusi yliopistolaki astuu voimaan.

Ryhmän jäsenet olivat koulutussihteeri Anna-Maija Jaakonaho JYHY (siht.), osastosihteeri Anne Paavilainen TTYHY, projektipäällikkö Ilari Rantala TKKHY, koulutussihteeri Tiina Virta HYHY, planerare Ulf Wikström PfÅA (erosi siirryttyään pois yliopiston palveluksesta keväällä 2008) ja YHL:n II varapuheenjohtaja Elisa Hyytiäinen (pj).

### 2. TYÖRYHMÄN TYÖSKENTELYSTÄ

Työryhmä on kokoontunut vuosien 2008, 2009 yhdeksän kertaa. Uuden muistion lähtökohtana päätettiin pitää vanhaa vuoden 1998 muistiota. Työryhmä jatkaa toimintaansa liittokokouskauden eli vuoden 2009 loppuun asti.

Aluksi lähetimme YHL:n paikallisyhdistysten puheenjohtajien kautta kyselyn, jossa tiedusteltiin täydennyskoulutuskeskuksilta uudistettavaan muistioon tietoja mm. seuraavista asioista: organisaatiomuutokset henkilöstön määrä ja ikäjakauma, palvelusuhteen laji ja käytössä olevat nimikkeet, määräaikaisuudet, rahoituspohja ja taloudellinen tilanne, tulospalkkiokäytännöt, työaikajärjestelyt, palkkausjärjestelmän tuomat muutokset palkkaukseen sekä yliopistolain muutokseen valmistautuminen (innovaatioyliopisto, allianssi, liikelaitos, fuusiot, yhteistyökuviot esim. ammattikorkeakoulujen kanssa ym.). Vastauksia emme valitettavasti saaneet kaikista täydennyskoulutuskeskuksista.

Yliopistojen aikuiskoulutusverkoston Ucefin pääsihteeriltä Hanna-Riikka Myllymäeltä, joka vieraili kokouksessamme 28.5.2008, saimme arvokkaita lisätietoja. Lisäksi käsitelimme valtakunnallisia tilastoja.

Koska sekä yliopistolain uudistus että aikuiskoulutuksen kokonaisuudistus tulevat perusteellisesti muuttamaan aikuis- ja täydennyskoulutusta aivan lähitulevaisuudessa, otimme muistion tekemisen suunnaksi selvästi tulevaisuuden. Perehdyimme yliopistolain valmisteluun sen edetessä ja Aikuiskoulutuksen kokonaisuudistuksen valmisteluryhmän (AKKU-työryhmä) muistioihin niiden ilmestyessä. Pohdimme, miten muutokset tulee ennakoida liiton edunvalvonnassa.

Ryhmän jokainen jäsen osallistui muistion tekemiseen kirjoittamalla oman osuutensa sovittujen aiheiden mukaisesti. Lopullisen muistion kokosi Tiina Virta.

### 3. TÄYDENNYSKOULUTUKSEN ASEMA YLIOPISTOISSA JA RAHOITUS

YHLn täydennyskoulutustyöryhmä näkee yliopistollisen täydennyskoulutuksen tulevaisuuden yllättävän valoisana mutta myös monin tavoin haastavana.

#### 3.1 Suuntaviivoja

Euroopan unionin alueella on elinikäisen oppimisen edistäminen osa talouskasvuun, kilpailukykyyn ja sosiaaliseen osallisuuteen tähtäävän Lissabonin strategian tavoitteita. Elinikäisen oppimisen merkitys tunnustetaan yleisesti EU:n jäsenvaltioissa ja niissä on tehty elinikäisen oppimisen strategioita, joissa tutkintoon johtavan koulutuksen ohella huomioidaan myös avoimen yliopiston ja yliopistojen täydennyskoulutuksen kehittäminen.

Lissabonin strategian mukaisesti EUn Elinikäisen oppimisen toimintaohjelman 2007–2013 avulla pyritään edistämään Euroopan unionin kehittymistä edistyneenä osaamisyhteiskuntana, joka kykenee ylläpitämään kestävästä talouskasvua, luomaan uusia ja parempia työpaikkoja ja lisäämään sosiaalista yhteenkuuluvuutta.

Euroopan yliopistojen täydennyskoulutusverkoston ytimenä toimivan EUCEN eli Euroopan yliopistojen täydennyskoulutusverkoston (European University Continuing Education) piirissä on otettu esille täydennyskoulutuksen saaminen osaksi yliopistojen ranking-järjestelmää: mitä paremmin yliopisto on hoitanut täydennyskoulutuksesta eli huolehtinut elinikäisestä oppimisesta, sitä paremmat ranking-pisteet se saa.

Valtioneuvosto on 25.6.2009 asettanut elinikäisen oppimisen neuvoston toimikaudelle 1.8.2009 - 31.12.2011. Elinikäisen oppimisen neuvostosta annetun valtioneuvoston asetuksen (340/2009) mukaan neuvosto on opetusministeriön yhteydessä toimiva asiantuntijaelin, joka käsittelee koulutuksen ja työelämän väliseen yhteistyöhön sekä elinikäisen oppimisen edellytyksiin ja aikuiskoulutuspolitiikan kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Neuvoston puheenjohtajaksi on nimetty koulutuspoliittinen asiantuntija Petri Lempinen Toimihenkilöjärjestö STTK ry:stä.

Elinikäisen oppimisen neuvostosta annetun valtioneuvoston asetuksen 2 §:n mukaan neuvoston tehtävänä on:

- 1) seurata koulutuksen ja työelämän toimintaympäristön ja yksilöiden koulutustavoitteiden muutoksia sekä arvioida niiden vaikutuksia aikuisväestön osaamis- ja koulutustarpeisiin ja elinikäisen oppimisen politiikkaan;
- 2) seurata ja edistää työelämässä tapahtuvaa opiskelua;
- 3) edistää korkeakoulujen, koulutuksen järjestäjien ja oppilaitosten yhteistyötä työelämän kanssa;
- 4) seurata elinikäisen oppimisen edellytysten toteutumista ja tehdä ehdotuksia tarvittavista kehittämistoimenpiteistä;
- 5) edistää elinikäiseen oppimiseen liittyvää tutkimusta, pedagogista kehittämistyötä ja kansainvälistä yhteistyötä;
- 6) suorittaa muut opetusministeriön sille osoittamat tehtävät.

YHLn täydennyskoulutustyöryhmä esittää, että YHL järjestää joka toinen vuosi YHLn Täydennyskoulutuspäivät, joihin kutsutaan mukaan Elinikäisen oppimisen neuvoston jäsenet. Tilaisuudet olisivat oiva osoitus YHLn aktiivisuudesta aikuiskoulutuspolitiikassa ja samalla mainio jäsenhankintamahdollisuus.

AKKU-työryhmän muistion tiivistelmässä (22.12.2008) todetaan:

*"Työryhmä esittää oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen luomista korkeakoulututkinnon suorittamisen jälkeen hankittavaan koulutukseen. Oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen tasosta ja laadusta vastaa korkeakoulu, joka toimii myös hallintoviranomaisena. Työpaikalla*

*tapahtuva koulutus ja oppiminen ovat keskeisessä asemassa. Oppisopimustyyppisen täydennyskoulutuksen rahoitus tulee järjestää erillisellä rahoituksella samalla tavoin kuin oppisopimuksena järjestettävän ammatillisen lisäkoulutuksen rahoitus.*

*Työryhmä pitää tärkeänä, että osaamisen näyttämistä edistetään osana tutkinnon suorittamista kehittämällä aiemmin hankitun osaamisen tunnustamis- ja tunnistamisjärjestelmää (AHOT). Korkeakoulututkintojen suorittamiseksi ei luoda erillistä näyttötutkintojärjestelmää.*

*Työryhmän mielestä on tarpeen luoda työelämän kanssa yhteistyössä korkeakoulututkinnon jälkeen hankittavia uusia laajoja osaamiskokonaisuuksia, erityispätevyyksiä. Erityispätevyudet luodaan työelämässä vaadittavien kompetenssien ja osaamistuloksien kuvauksina ja ne osoitetaan näyttöinä. Erityispätevyyksien tulee kytkeytyä korkeakoulujen tutkimukseen ja osaamiseen. Opiskelija voi hankkia erityispätevyden näyttöön tarvittavan osaamisen monin eri tavoin: oppisopimustyyppisenä täydennyskoulutuksena, omaehtoisesti tai työnantajan hankkimina ammattikorkeakoulujen erikoistumisopintoina, maksullisena täydennyskoulutuksena, työnantajan järjestämänä henkilöstökoulutuksena, työvoimapolittisena aikuiskoulutuksena tai itsenäisesti opiskellen.*

*Työryhmä esittää nykyistä parempia ja joustavampia mahdollisuuksia suorittaa tutkinnon osia ilman koko tutkinnon suorittamista ja tähän tarvittavaa tutkinnonsuorittamisoikeutta. Omaehtoisesti tutkinnon osia voi suorittaa erillisten opinto-oikeuksien avulla sekä osallistumalla avoimeen korkeakouluopetukseen. Lisäksi korkeakoulujen täydennyskoulutuksena voidaan tarjota tutkinnon osia, jolloin niitä voidaan suorittaa nykyistä laajemmin esimerkiksi työnantajan henkilöstökoulutuksena.”*

### 3.2 Yliopistojen täydennyskoulutuksen asema tulevaisuudessa

AKKU-työryhmä esittää, että

- *Yliopistot vastaavat korkeakoulutetun väestön osaamistarpeisiin monipuolisella aikuiskoulutustarjonnalla, joka on yksi osa yliopistojen opetusta ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta.*
- *Valmisteilla olevassa yliopistolaissa yliopistojen tehtäviä koskevassa pykälässä mainitaan myös elinikäisen oppimisen edistäminen.*
- *Koulutuksen laajuuteen liittyvässä laskennallisen opiskelijamäärän osuudessa yliopistojen rahoitusmallissa lasketaan mukaan paitsi tutkinto-opiskelijat, erillisellä opinto-oikeudella opiskelevat että avoimessa yliopistossa opiskelevat.*

AKKU-työryhmä esittää, että

- *Avoimen korkeakouluopetuksen ja täydennyskoulutuksen välistä rajaa tulee tarkentaa opetusministeriön asetuksella, niin että ensiksi mainittu keskittyy vain*
- *tutkintokoulutuksen osien tarjontaan, eikä luo omia opintokokonaisuuksia, jotka kilpailevat*
- *täydennyskoulutustuotteiden kanssa.*
- *Avoin korkeakouluopetus tulee järjestää, myös yhteistyössä vapaan sivistystyön kanssa, niin ettei järjestämistapa synnytä opintojen tunnustamisen ja tunnustamisen kannalta ylimääräisiä ongelmia korkeakouluissa.*
- *Avoimeen korkeakouluopetuksen opinnot tulee lukea vastuukorkeakoulussa täysmääräisesti hyväksi, jonka lisäksi opiskelijalla tulee olla tieto siitä miten opintojen hyväksiluku tehdään muissa korkeakouluissa, jos opiskelija hakeutuu tutkinto-opiskelijaksi.*
- *Korkeakoulujen tulee tehdä mahdollisimman laajaa yhteistyötä tarjonnan kehittämiseksi, erityisesti ruotsinkielisen ja ammattikorkeakoulu- ja yliopistopaikkakuntien ulkopuolella tapahtuvan tarjonnan mahdollistamiseksi. Korkeakoulut edistävät avoimen korkeakouluopetuksen alueellista ja muuta saatavuutta yhteistyössä muiden oppilaitosten kanssa. Näitä tavoitteita tuetaan myös rahoitusperusteilla sekä indikaattoriseurannalla.*

AKKU-työryhmän (Akku-työryhmän muistio; Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:38) kannanottona on, että korkeakoulusektori vastaa tulevaisuudessa aikaisempaa paremmin työssäkäyvien osaamistarpeisiin. Lisäksi sen näkemyksen mukaan korkeakoulut vastaavat globaalin talouden, yhteiskunnan ja työelämän nopeisiin ja pitemmän aikavälin muutoksiin ensisijaisesti aikuiskoulutustarjontaa kehittämällä. Tämä on yhteiskunnallinen tehtävä, johon yliopistojen tulee vastata.

AKKU-työryhmän näkemysten mukaan on lyhytkestoisen täydennyskoulutuksen tarjontaa koulutusmarkkinoilla runsaasti ja siihen osallistuminen on laajaa. Uskomme, että myös tietojen ja osaamisen päivittämiseen tarkoitettujen lyhytkurssit säilyvät yliopistojen täydennyskoulutuksen ohjelmassa, vaikka kysynnän kasvu kohdistuisikin työssä ja työn ohella tapahtuvaan ja informaaliin oppimiseen. Täydennyskoulutusta tullaan jatkossakin järjestämään myös täsmäkoulutuksena yhteiskunnan kannalta tärkeille kohderyhmille.

Tutkinnon jälkeisiin työelämän kannalta tarpeellisiin laajoihin osaamiskokonaisuuksiin liittyvää koulutusta ei ole korkeakoulutetuille riittävästi ja niin työikäiset aikuiset osallistuvat korkeakoulututkintoon johtavaan koulutukseen, mikä ei aina ole tarkoituksen mukaisin tapa hankkia uutta osaamista. Varsinainen tutkintoon johtava koulutus kiintiöineen tulee jättää perustutkinto-opiskelijoiden käyttöön. Sen sijaan AKKU-työryhmä esittää erityispätevyyksiin johtavien koulutusten ja oppisopimustyyppisen koulutuksen järjestämistä täydennyskoulutuksena sekä osaamisen todentamista näytöillä.

Tutkintokoulutuksen jälkeiseen osaamiseen luodaan erityispätevydet, joiden laajuudeksi tulee 30 – 60 opintopistettä ja jotka sijoittuvat eurooppalaisen tutkintojen viitekehysten EQFn tasolle 6 / 8. Erityispätevyyksien osaaminen todennetaan näytöillä, jolloin osaaminen on hankkimistavasta riippumaton ja tukee työssä oppimista. Erityispätevydet laaditaan työelämässä vaadittavien kompetenssikonaisuuksien ja saavutettavien osaamistulosten kuvauksina, mikä takaa niiden työelämälähtöisyyden.

Tutkintojen osia voidaan myydä joko avoimen yliopiston opetuksena tai täydennyskoulutuksena. Yliopistot voivat myöntää myös erillisiä opinto-oikeuksia, jotka eivät syö perustutkinto-opiskelijoiden kiintiötä.

Täydennyskoulutus voi olla kokonaan räätälöity koulutusohjelma, räätälöidystä ja tutkinnon osista koostuvaa koulutusta tai vain tutkinnon osia. Yliopistojen tulee aktiivisesti kehittää täydennyskoulutustarjontaansa niin, että se sisältää nykyistä enemmän niiden omille vahvuus- ja osaamisalueille keskittyvää ja työelämän tarpeisiin kohdennettua koulutusta. Täydennyskoulutusta kannustetaan toteuttamaan yhteistyössä eri yliopistojen, hallinnonalojen ja työelämän toimijoiden kanssa.

### 3.3 Täydennyskoulutuksen rahoitus

Yliopistolain perusteluissa todetaan että ”täydennyskoulutus on kysyntälähtöistä palvelutarjontaa, jota ei voi rahoittaa valtion yliopistoille osoittamalla perusrahoituksella”. Sekä avoin yliopisto-opetus että yliopistojen täydennyskoulutus sisältyvät ammatillisesti suuntautuneen aikuiskoulutuksen kokonaisuudistuksessa valmisteltaviin asioihin.

Yliopistojen muuttuminen oikeushenkilöiksi tai säätiöiksi uuden yliopistolain myötä vahvistaa yliopistollisen täydennyskoulutuksen rahoituspohjaksi liiketaloudellinen maksullisen toiminnan. AKKU-työryhmän esitysten pohjalta uudenlaiset rahoitusmallit tulevat mahdollistamaan myös uudenlaiset rahoituslähteet.

AKKU-työryhmän näkemyksen mukaan korkeakoulut vastaavat globaalin talouden, yhteiskunnan ja työelämän nopeisiin ja pitemmän aikavälin muutoksiin ensisijaisesti aikuiskoulutustarjontaa kehittämällä. Opetusministeriö luo valmisteilla olevilla rahoitusuudistuksilla joustoa nuorten ja aikuisten koulutukseen ammattikorkeakouluissa. Vastaavalla tavalla yliopistojen rahoitusmallissa otetaan huomioon aikuiskoulutus.” (Akku-työryhmän muistio; Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:38, s.55.) AKKU-työryhmä esittää, että yliopistolain pohjalta tehtävässä maksuasetuksessa säädetään avoimen yliopisto-opetuksen maksun taso nykyisellä tavalla, jotta maksut säilyvät opiskelijoille kohtuullisena.

Valtiolta saataneen osin suoraakin rahoitusta yliopistojen täydennyskoulutukselle elinikäisen oppimiseen, mutta siihen liittyen tulevat tutkintojen, niiden osien ja erityispätevyysien myyminen olemaan tärkeitä rahoituslähteitä. AKKU-työryhmän kannanoton mukaan korkeakoulujen tulee mahdollistaa monipuoliset tutkintojen osien suorittamismahdollisuudet niin, että aikuisväestö saa aikaisempaa parempia vaihtoehtoja tutkintoon johtavaan koulutukseen hakeutumiseksi, ja tutkintoon johtavan koulutuksen läpäisy paranee vuoteen 2015 mennessä.

Unohtaa ei sovi myöskään oppisopimustyyppistä aikuiskoulutusta, joka avaa kiinnostavia mahdollisuuksia uudenlaiseen koulutukseen. AKKU-työryhmän asettamana tavoitteena on, että korkeakoulutettujen oppisopimustyyppiseen täydennyskoulutukseen ohjataan jatkossa 2010 – 2012 kahdeksan (8) miljoonaa euroa vuosittain. Opetusministeriön rahoituksen lisäksi työhallinto voi maksaa oppisopimustyyppisestä koulutuksesta työnantajalle palkkatukea.

*”Olemassa olevat ja edelleen kehitettävät rahoitusmuodot täydentävät mahdollista uutta rahoitusta. Työelämän nopeisiin muutoksiin reagoivan ja työvoiman saatavuutta turvaavan työvoimapolitiittisen koulutuksen laajenevat rahoitusmuodot – kuten yhteishankintana tapahtuva rekrytointi-, täsmä- ja muutokoulutus – soveltuvat hyvin myös korkeakoulutasoiseen aikuiskoulutukseen.”* (Akku-työryhmän muistio; Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:38, s.56.)

Valtion vuoden 2010 budjettiin on esitetty 8 miljoonaa euroa opettajien täydennyskoulutukseen, mikä käytännössä suuntautunee yliopistojen täydennyskoulutuskeskuksille. Lisäksi AKKU-työryhmä suosittelee hakemaan ESR-rahoitusta yliopistojen aikuiskoulutuksen kehittämiseen.

### 3.4 Täydennyskoulutuksen rakennemuutokset

Edessä olevat yliopistojen rakennejärjestelyt aiheuttavat muutoksia myös täydennyskoulutuksessa.

Teknillisen korkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun ja Taideteollisen korkeakoulun muodostama Aalto-yliopisto aloittaa toimintansa 1.1.2010. Alustavien kaavailujen mukaan näiden korkeakoulujen täydennyskoulutuskeskuksista muodostetaan yksi keskus.

Aalto-yliopiston täydennyskoulutuskeskukseen on tarkoitus liittää nyt erillään toimiva avoin yliopisto. Asiakasnäkökulmasta on hämmäntävää, että samansisältöistä yliopistollista aikuiskoulutusta järjestetään samassa yliopistossa kahdessa eri yksikössä. Työryhmä katsoo, että avoin yliopisto tulisi liittää täydennyskoulutukseen myös muissa täydennyskoulutuskeskuksissa.

Jyväskylän ja Tampereen Yliopistoallianssi sekä Itä-Suomen yliopistojen suunnitteilla olevat yhteistyökuviot tuovat omat muutospaineensa täydennyskoulutukseen. Åbo Akademin täydennyskoulutuskeskus (Åbo Akademis fortbildningscentraler (Åbo och Vasa)) on yhdistetty Yrkeshögskolan Novian (fd Svenska Yrkeshögskolan och Yrkeshögskolan Sydväst) kanssa ja yhtymä on nimeltään Centret för livslångt lärande vid Åbo Akademi och YH Novia.

Lisää toimintojen yhdistämistä on odotettavissa, mikä mahdollistaa täydennyskoulutuksen työnjaon kehittymisen ja sen myötä toiminnan tehostumisen. Työryhmä katsoo, että

henkilöstövähennyksiin ei ole tarvetta, sillä täydennyskoulutuksen määrä ja merkitys tulee jatkossa vain kasvamaan.

### 3.5 Työryhmän ehdotukset

Työryhmä ehdottaa, että yliopistojen kansainvälisen ranking-listauksen yhdeksi muuttujaksi otetaan hyvin hoidettu täydennyskoulutus ja elinikäisestä oppimisesta huolehtiminen.

Työryhmä pitää opetusministeriön kannanoton mukaisesti ehdottoman tärkeänä yhteistyötä niin oman yliopiston ainelaitosten kuin muiden yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa.

Työryhmä pitää tärkeänä, että myös tietojen ja osaamisen päivittämiseen tarkoitettut lyhytkurssit säilyvät yliopistojen täydennyskoulutuksen ohjelmassa.

Työryhmä painottaa, että täydennyskoulutus on tärkeä keino yliopistoille hoitaa yhteiskunnallista tehtäväänsä.

Työelämän tarpeiden ja yliopistollisen osaamisen ja tutkimuksen yhdistäminen on edelleen yliopistojen täydennyskoulutuksen tehtävä. Toiminta edellyttää heikkojen signaalien havaitsemista ja ennakoitua, johon yliopistojen täydennyskoulutuksessa tulisi resursoida.

Työryhmä edellyttää, että YHL luo säännöllisen yhteyden Elinikäisen oppimisen neuvostoon.

Työryhmä esittää, että YHL järjestää joka toinen vuosi YHL:n täydennyskoulutuspäivät.

Työryhmä tähdentää, että asiakkaan tulee saada avoimen yliopiston ja täydennyskoulutuksen palvelut yhdestä paikasta.

## 4. HENKILÖSTÖ

Kevään 2008 tilastojen mukaan täydennyskoulutuskeskuksissa oli palvelussuhteessa yliopistoihin lähes tuhat henkilöä. Henkilöstömäärä on pysynyt suunnilleen samoissa lukemissa viimeisen kymmenen vuoden ajan, vaikka talokohtaisia ja rajujakin muutoksia on ollut. Esimerkiksi eräs 100 hengen yksikkö on tyypistynyt vajaaseen 40 työntekijään. Muissa täydennyskoulutuskeskuksissa muutokset henkilöstömäärässä suuntaan tai toiseen ovat olleet maltillisempia.

### 4.1 Henkilöstön kehittyminen ja kannustaminen on osa työhyvinvointia

Osaamisen kehittäminen ja kehittymisen suunnittelu ovat sekä työntekijän että työnantajan etu. Osaaminen ja työhyvinvointi ovat organisaation luovuuden, innovatiivisuuden ja tuloksellisuuden perusedellytyksiä. Avainasemassa on yhteinen keskustelu ja yhteiset tavoitteet osaamisesta ja organisaation toiminnan tavoitteista.

Työntekijän osaaminen on se perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään. Yliopistojen täydennyskoulutushenkilöstön osaamisesta on tässä muutosvaiheessa pidettävä erityistä huolta.

Opetusministeriö tulee jatkossa tukemaan erityisesti yliopistojen yhteisiä sekä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen yhteisiä hankkeita. Henkilöstöä on tuettava verkostoitumaan entistä enemmän.

Miten muistiossa aiemmin mainitut muutokset tulevat vaikuttamaan täydennyskoulutukseen? Nämä kysymykset tulisi yhdessä selvittää, jotta henkilöstö kykenisi tuottamaan kannattavia koulutuksia markkinoille ja siten turvaamaan työllisyytensä. Tämä ei ole vain ammattiliiton asia vaan sen uskoisi olevan myös työnantajan intressissä.

#### 4.1.1 Työssä jaksaminen

Työntekijä viihtyy työssä, jossa voi toimia itsenäisesti ja johon voi itse vaikuttaa. Hyvä työuupumuksen ehkäisykeino onkin työntekijöiden osallistumismahdollisuuksien lisääminen, ammatillisen kehittymisen tukeminen, byrokratian vähentäminen ja palautteen lisääminen. Tutkijoiden mukaan mahdollisuudet vaikuttaa työhön toimivat mekanismina, jonka kautta työn stressaavuus vähenee.

Työ on mielekästä, kun työntekijä kokee, että hänellä on omakohtainen vastuu laadusta ja tuloksellisuudesta. Siten voidaan painottaa oman työn arvointia, kehittämistä ja seuranta.

Työkykyisyys kuvaa yksilön, hänen työnsä ja työyhteisönsä muodostamaa kokonaisuutta vaihtelevana ilmiönä. Sen kannalta olennaisia ovat työyhteisön sisäisessä rakenteessa, työn organisoinnissa, ja työtehtävien sisällössä tapahtuvat muutokset samoin kuin työnantajan työvoima- ja koulutuspoliittiset ratkaisut. Yhteisöllisyys on osa työkykyä. Ihmisen toimintaedellytyksiin tehdä työtä vaikuttavat terveys, työ ja työympäristö, ikääntyminen sekä elämäntyyli. Työkyky muodostuu näiden toimintaedellytysten sekä työn vaatimusten välisestä vastaavuudesta.

Työn imu määritellään usein työstä nauttimisena, työntona ja omasta työstä koettuna ylpeytenä. Työn imu voidaan nähdä yksilöllisenä, myönteisenä voimavarana, joka edesauttaa hyviä työsuorituksia ja työssä jaksamista. Työn imua kokevalla henkilöllä on energinen ja tehokas yhteys omaan työhönsä ja hän kokee pystyvänsä suoriutumaan työnsä asettamista vaatimuksista. Mitä enemmän henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuuksia työssään ja mitä ihmisläheisempänä se kokee oman organisaationsa, sitä enemmän koetaan työn imua.

Nykyisin työuupumus määritellään työperäiseksi stressioireyhtymäksi ja kriisiksi työntekijän ja työn välisessä suhteessa. Se voi kehittyä epäsuotuisissa työoloissa missä ammatissa tahansa ja eri aloilla. Työuupumus syntyy, kun työn vaatimukset ja yksilöllinen voimavarat ovat epätasapainossa pitkään.

Työuupumuksen vaikutukset työtehoon, poissaoloihin, työpaikan vaihtoihin sekä työterveydenhuollon ja työeläkejärjestelmän välilliseen ja välittömään kuormitukseen ovat huomattavat. Työnantajan on yhdessä henkilöstön kanssa toimittava työhyvinvointia edistävin tavoin jo oman etunsa tähden, sillä henkilöstön hyvinvointi tukee työyhteisön menestymistä.

Kaikkien on syytä opetella kollegiaalisen suoran palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Työyhteisössä tehdään selväksi, että siellä arvostetaan rehellisyyttä ja tasapuolisuutta sekä painotetaan positiivista asennetta työtovereihin ja työtehtäviin niin, että onnistumiset tulisivat huomioituiksi myös työtoveri työtoverille, ei vain johtaja. Luottamuksellinen ilmapiiri helpottaa myös ongelmien varhaista puheeksi ottamista, jolloin erilaisiin työhön liittyviin ongelmiin on mahdollista vaikuttaa nopeasti.

#### 4.1.2 Kehityskeskustelut

Työntekijän ja esimiehen väliset kehityskeskustelut tulee käydä säännöllisesti ja palkkausjärjestelmän arviointikeskusteluista eriytettyinä. Kehityskeskustelujärjestelmä tukee

säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seurantaa. Kehityskeskustelujen tulee olla ennalta sovittuja ja suunniteltuja keskusteluja, joilla on selkeät tavoitteet ja systematiikka. Palautteen antamiseen puolin ja tosin tulee kiinnittää erityistä huomiota, samoin aitoon oikeaan kuuntelemiseen. Esimies seuraa yhteisesti asetettujen tavoitteiden toteutumista ja kannustaa niiden eteenpäin viemistä. Keskustelusta laaditaan aina molempien osapuolten allekirjoittama ja kummallekin jaettava muistio. Kehityskeskusteluja tulee käydä jokaisen kanssa säännöllisesti ainakin kerran vuodessa.

Osaamista tarkastellaan kehityskeskusteluissa kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen on nykyinen työtehtävä ja sen vaatimat osaamiset ja toinen näkökulma on tulevaisuuden muutokset ja niiden haasteet osaamisen kehittämiseksi. Samalla selvitetään myös sellaista henkilön osaamista, joita hän ei pääse riittävästi hyödyntämään nykyisessä työssään, ja etsitään niille toteuttamisen mahdollisuuksia. Työnantajan pitää huolehtia henkilöstön koulutuksesta muuttuviin työtehtäviin.

#### 4.1.3 Osaamiskartoitukset, tehtäväkuvaukset, kehityssuunnitelmat

Yliopistojen aikuiskoulutuskeskuksissa tehdään säännölliset osaamiskartoitukset. Niiden pohjalta tehdään henkilöstösuunnitelma ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Henkilöstön kattavalla osaamiskartoituksella selvitetään myös piilo-osaamiset. Näin saadaan myös mahdolliset käyttämättömät resurssit hyödynnettäviksi. Sen jälkeen kun henkilöstön tehtäväkuvaukset on kirjoitettu ja hyväksytty, on tehtävissä saattanut tapahtua suuriakin muutoksia.

Tehtäväkuvaukset on kirjoitettava uudelleen, kun työssä tapahtuu olennaisia muutoksia.

Osaamiskartoituksen pohjalta laaditaan systemaattinen ja konkreettinen henkilöstön osaamisen kehityssuunnitelma ja seurantajärjestelmä, jossa tehdään entistä näkyvimmiä mm. työssä oppimisen mahdollisuudet: sisäiset koulutukset, työkierrot, mentorointi, työparikäytäntö. Myös sijaistaminen ja perehdyttäminen on suunniteltava etukäteen. Jokaisessa yksikössä tulee olla perehdyttämisopas.

Prosessin läpiviemiseen ja jatkumiseen varataan resursseja, myös aikaa. Terveellä organisaatiolla on aina oma henkilöstön osaamisen kehittämisjärjestelmänsä, joka perustuu usein vuosikausien suunnitelmalliseen työhön.

#### 4.1.4 Henkilöstötilinpäätös

Jokaisen aikuiskoulutuskeskuksen tulee vuosittain laatia henkilöstötilinpäätös. Henkilöstötilinpäätös on henkilöstöpääoman julkiseen raportointiin tarkoitettu asiakirja, jota voidaan käyttää sekä organisaation johtamisvälineenä että raportoinnissa. Henkilöstötilinpäätökseen liittyvät henkilöstötuloslaskelma ja -tase, joissa henkilöstöasioita kuvataan perinteisen tuloslaskelman ja taseen muodossa. Henkilöstökertomuksessa henkilöstövoimavaroja ja niiden kehitystä kuvataan sanallisesti.

#### 4.1.5 Ikääntyminen, ikäjakauma ja hiljainen tieto

Kaikkien työntekijöiden on iästä riippumatta voitava päivittää osaamistansa. Henkilöstökoulutukseen tulee olla tasapuolinen oikeus myös ikääntyvillä. Ikääntyvien työntekijöiden pysymistä mukana työelämässä on tuettava hyödyntämällä heidän vahvuuksiaan ja kokemustaan sekä panostamalla heidän jaksamiseensa ja osaamiseensa.

Hiljaista tietoa kertyy kokemuksen myötä kaikille. Se on sellaista osaamista, jota on vaikea tai jopa mahdoton kuvata sanoina. Se on henkilökohtaista tietoa, usein tiukasti sidoksissa toimintaan tai tilanteeseen ja sitä on vaikea dokumentoidusti välittää muille. Hiljaisen tiedon saaminen näkyväksi ja koko organisaatiota hyödyttämään on vaikea, mutta tärkeä tehtävä. Työyhteisöä

tulee kaikin tavoin kehittää avoimuuteen ja luottamuksellisuuteen, jotta se tukisi tiedon tunnistamista, tunnustamista ja jakamista.

Asiantuntijaorganisaatioissa hiljainen tieto kiteytyy rutiineihin ja prosesseihin. Sen jakaminen vaatii usein uudenlaisia työjärjestelyjä kuten eri-ikäisistä koostuvia tiimejä (yhteistoiminta, vuoropuhelut, keskustelut, havainnointi, kokemukset), työkiertoa (monitaitoisuuden kehittäminen) tai ikääntyvän työntekijän työn rikastamista (osaamisen syventämistä ja vastuun lisäämistä) niin, että hän voi toimia laajalti perehdyttäjänä. Tällainen toiminta osoittaa ikääntyvälle työntekijälle hänen tietojensa arvokkuuden.

Perehdytys on ensiarvoisen tärkeää, sillä sen avulla sosiaalistutaan ja sitoudutaan työyhteisöön. Perehdyttäjällä ja hänen asemallaan ja asenteillaan on suuri merkitys perehdytyksen onnistumisessa.

Perehdyttäjällä täytyy olla perehdytettävä. Jälkikasvusta on huolehdittava kaikissa henkilöstöryhmissä. Työryhmän keräämän kevään 2008 ikäjakamat (liite 1) näyttävät melko terveiltä, mutta niitä on tarkasteltava yksiköissä tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin vuosittain, jotta jatkuvuudesta voidaan huolehtia. Yhdessä on luotava järjestelmät, joilla arvokas hiljainen tieto ei poistu eläkkeelle lähtevien mukana.

#### 4.1.6 Pitkät poissaolot ja työhön paluu

Kaikkiin tilanteisiin, joissa työntekijä palaa pitkän poissaolon jälkeen töihin (sairauslomat, virka-, vanhempain- ja vuorotteluvapaat jne.) on yhdessä luotava vakiintuvat käytännöt, jotka perehdyttävät palaaajan takaisin työelämään.

Työterveyshuollon tehtävänä on reagoida pitkiin sairauslomiin, jotta työkyvyn ongelmat eivät johtaisi pysyviin haittoihin. Sekä työstä aiheutuvat ongelmat että muut sairaudet on diagnosoitava ja hoidettava ajoissa, ennen kuin niistä tulee kroonisia. Työterveyshuollon tulee yhdessä työnantajan kanssa varmistaa, että työntekijät saavat työhön paluuta tukevaa hoitoa ja kuntoutusta. Tämän on osoitettu vähentävän tulevia sairauspoissaoloja merkittävästi, mikä on myös työnantajan etu.

Työntekijä ei ole välttämättä täysin työkyvytön, vaikkei pystyisikään heti entiseen työhönsä. Työkokeilu ja kevennetty tai korvaava työ voivat antaa mahdollisuuden palata työelämään. Takaisin työhön pääsemisellä voi olla myös tervehdyttävä ja kuntouttava vaikutus, kun työ vastaa työntekijän sen hetkistä työkykyä.

Esimiehiä pitää aktivoida miettimään korvaavan työn mahdollisuuksia. Esimiehillä ja työn perehdyttäjillä on muutenkin tärkeä rooli työjärjestelyiden onnistumisessa. Korvaava työ pitää voida organisoida nopeasti. Myös työkokeilun ja osasairauspäivärahan käyttöä on hyvä selvittää. Usein tosin riittää pelkkä esimiehen ja työntekijän välinen keskustelukin.

#### 4.2 Urakehitys

Yliopistoihin suunniteltu urakiertojärjestelmä on ajateltu ensisijaisesti opettajia ja tutkijoita varten. Täydennyskoulutus poikkeaa rakenteeltaan yliopiston normaalista opetuksesta ja tutkimuksesta siksi paljon, että opettajia ja tutkijoita varten suunniteltu urajärjestelmä toimii täydennyskoulutuksessa huonosti tai ei lainkaan.

Täydennyskoulutuksen erityispiirteet huomioiva urajärjestelmä vahvistaa työmotivaatiota ja ammatillista kehittymistä. Sen tulee sisältää myös vaakatasossa tapahtuvan työkierron yliopiston sisällä tai täydennyskoulutuskeskusten välillä.

Tavoitteena tulee olla, että yliopistojen täydennyskoulutuksella on palveluksessaan riittävä määrä ammattitaitoista ja jatkuvasti kehittyvää, motivoitunutta ja työkykyistä henkilöstöä.

#### 4.3 Palvelussuhde

Yliopistolain mukaisesti kaikki henkilöstö siirtyy työsuhteeseen 1.1.2010. Yliopistolain muutos poistaa siis virkasuhteet koko yliopistokentästä. Tällä hetkellä suuri osa aikuiskoulutuskeskusten henkilöstöä on jo työsuhtesuhteessa.

Suomen yliopistojen työnantajayhdistys SYTY on rekisteröitynyt ja liittynyt Elinkeinoelämän keskusliittoon (EK) kuuluvaan Yksityisen opetusalan liittoon (YOL). YOL on kutsunut pääsopijajärjestöjen neuvottelijat aloitustapaamiseen 17.9.2009.

Työehtosopimukset on irtisanottu päättymään 31.12.2009. Palvelusuhteen ehdoista neuvotellaan tulevan syksyn aikana. Täydennyskoulutuksen näkökulmasta on neuvotteluissa huomioitava erityisesti alan erityisosaamisen arvostaminen.

Työryhmän tekemän kyselyn perusteella näyttää siltä, että määräaikaisuudet ovat hieman laskeneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Määräaikaisuustarkasteluja on syytä jatkaa. Palkkatilastojen tekemisen ja jakamisen on muodostuttava normaaliksi toiminnaksi.

#### 4.4 Henkilöstösuunnitelma ja rekrytointi

Rekrytoinnin tulee perustua kattavaan henkilöstösuunnitelmaan, joka on tehty yhdessä henkilöstön kanssa. Siinä määritellään tarvittavan vakinaisen henkilöstön määrä ja mahdollisten määräaikaisten työntekijöiden tarve ja perustelut. Projektin tarvitsema mahdollinen määräaikainen henkilöstö on palkattava koko projektin keston ajalle, ei lyhyemmissä pätkissä.

Tavoitteena tulee olla, että yliopistojen täydennyskoulutuksella on palveluksessaan riittävä määrä ammattitaitoista ja jatkuvasti kehittyvää, motivoitunutta ja työkykyistä henkilöstöä. Samalla huolehditaan siitä, että saadaan oikea henkilö oikeaan paikkaan.

#### 4.5 Työryhmän ehdotukset

Työryhmä edellyttää, että yliopistojen täydennyskoulutuskeskuksilla on yhdessä laadittu henkilöstösuunnitelma, jonka mukaan toimitaan.

Työryhmä edellyttää, että jokainen täydennyskoulutuskeskus laatii vuosittain julkaistavan henkilöstötilinpäätöksen.

Työryhmä edellyttää, että kaikkiin tilanteisiin, joissa työntekijä palaa pitkän poissaolon jälkeen töihin (sairausloma, vanhempain- ja vuorotteluvapaat jne.) luodaan yhdessä selkeät käytännöt, jotka perehdyttävät palaajan takaisin työelämään.

Työryhmä vaatii, että kehityskeskustelujen sisältöä ja tavoitteiden seuranta kehitetään yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Työryhmä suosittaa, että täydennyskoulutuskeskuksissa tehdään henkilöstön osaamiskartoitus, osaamisen kehittämissuunnitelma ja seurantarjestelmä ja käytetään niitä tasapuolisesti ja läpinäkyvästi. Työnantaja huolehtii henkilöstön kouluttamisesta muuttuviin työtehtäviin.

Työryhmä edellyttää entistäkin suurempaa tarkkuutta ja valvontaa määräaikaisuuksien laillisuuteen.

Työryhmä vaatii, että rekrytointi perustuu kattavaan henkilöstösuunnitelmaan.

Työryhmä edellyttää laillista korvausta tehdyistä ylitoista sekä huomion kiinnittämistä erilaisiin sijaisjärjestelyihin ja niiden toimivuuteen.

Työryhmä pitää tärkeänä yhtenäisten ja työn luonteen mukaan joustavien työaika-sääntöjen luomista työpaikoille.

Työryhmä edellyttää, että henkilöstön koulutuksesta ja tiedonsaannista huolehditaan erityisesti nykyisessä muutostilanteessa.

Työryhmä painottaa, että kaikilla henkilöstöryhmillä on yhtäläinen oikeus etätööhön.

Työryhmä korostaa, että kaikilla henkilöstöryhmillä on yhtäläinen oikeus henkilöstökoulutukseen.

Työryhmä pitää tärkeänä, että ikääntyvien työntekijöiden työkykyä tuetaan hyödyntämällä heidän vahvuuksiaan ja kokemustaan sekä panostamalla heidän jaksamiseensa ja osaamiseensa.

Työryhmä edellyttää, että täydennyskoulutuskeskuksissa luodaan yhdessä menetelmät hiljaisen tiedon keräämiseksi. Näin osoitetaan myös ikääntyvälle työntekijälle hänen tietojensa ja kokemuksensa arvokkuus koko työyhteisölle.

Työryhmä korostaa, että täydennyskoulutuksen erityispiirteet huomioiva urajärjestelmä vahvistaa työmotivaatiota ja ammatillista kehittymistä.

Työryhmä korostaa, että henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi ovat organisaation luovuuden, innovatiivisuuden ja tuloksellisuuden perusedellytyksiä. Niistä pitää erityisesti näin muutostilanteessa kaikin mahdollisin keinoin huolehtia.

## 5. PALKKAUS, PALKITSEMINEN JA NIMIKKEET

*"--itsenäisinä oikeushenkilöinä toimivien yliopistojen palvelussuhteen muotona olisi työsuhde, mikä antaisi yliopistoille nykyistä paremmat edellytykset kannustavan ja palkitsevan henkilöstöpolitiikan harjoittamiseen." (Hallituksen esitys Eduskunnalle yliopistolaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi; s.34.)*

### 5.1 Palkkausjärjestelmä

*"Työnantajan neuvotteluoikeudet työehtosopimusten suhteen siirtyisivät yliopistoille, mikä tukee yliopistojen taloudellista autonomiaa. Siirtymisajankohtana noudatettavista palvelussuhteen ehdoista ja muista tähän liittyvistä menettelytavoista on tarkoitus sopia henkilöstöjärjestöjen kanssa." (Hallituksen esitys Eduskunnalle yliopistolaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi; s.34 -35.)*

Palkkausjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä korostettiin, että tehtävien vaativuuden arviointi tehdään tehtävien sisällön eikä nimikkeiden perusteella. Käytännössä tehtävien vaativuuden pääarviointikriteeriksi on kuitenkin muodostunut vertailu samalla nimikkeellä oleviin muihin yliopiston työntekijöihin. Se on vaikeuttanut täydennyskoulutuskeskusten työntekijöiden tehtävien arviointia. Yliopistossa ja täydennyskoulutuskeskuksessa samalla tehtävänimikkeellä olevien työt voivat erota toisistaan hyvinkin paljon, mutta vaativuuden arviointi tehdään helposti yliopiston tehtävänimikkeiden perusteella.

Kerran vahvistetun vaativuustason korottaminen on osoittautunut hankalaksi. ”Hajuraon” syntymistä muihin samalla nimikkeellä toimiviin työntekijöihin halutaan välttää. Vaativuustason korottamisen sijasta työnantaja esittää mieluiten henkilökohtaisten osuuden korotusta. Yksikkötasolla tämä korotukset torjutaan usein vedoten taloudellisiin syihin. Entistä vaativampia tehtäviä tehdään siis entisellä palkalla.

Tehtäväkuvausten taso vaihtelee ja se vaikuttaa tasoluokituksiin. Arviointikriteerejä tulee kehittää yhtenäisiksi ja yksiselitteisiksi.

## 5.2 Nimikkeet ja tehtävän kuvailut

Täydennyskoulutuskeskusten nimikkeistö on hyvin kirjava ja runsas. Täydennyskoulutuskeskusten henkilöstöä työskentelee edelleen yli 60 erilaisella nimikkeellä. Tehtäviä tulee tutkia ja vertailla sekä palkkausjärjestelmän että nimikkeiden näkökulmasta.

Tehtävänkuvaukset ovat usein vanhentuneita, joten ne on syytä saattaa ajantasaisiksi. Samalla on syytä kiinnittää huomiota siihen, ettei mitään vakioituja tehtävänkuvauksia käytetä vaan tehtävät kuvataan todellisia tehtäviä vastaavasti.

Esimerkkejä käytössä olevista nimikkeistä ja palkkausjärjestelmän mukaisista vaativuustasoista:

Johtaja 11 - 14  
 Varajohtaja 11  
 Toimialajohtaja 11  
 Tutkimuspäällikkö 10 - 11  
 Koulutuspäällikkö 9 - 11  
 Projektipäällikkö 7 - 11  
 Projektisuunnittelija 5 - 9  
 Erikoissuunnittelija 8 - 9  
 Koulutussuunnittelija 8 - 9  
 Kehittämispäällikkö 9 - 11  
 Myyntipäällikkö

Koulutussihteeri 3 - 7  
 Kurssisihteeri 4 - 5  
 Projektisihteeri 5 - 9  
 Osastosihteeri 5 - 7  
 Toimistosihteeri 4 - 6  
 Opintosihteeri 5 - 6  
 Suunnittelusihteeri 7  
 Viestintäsihteeri 6

Yleisimmin käytössä olevat nimikkeet ovat suunnittelija, koulutussuunnittelija, koulutuspäällikkö, projektipäällikkö, koulutussihteeri ja projektisihteeri. Johtajan nimike on käytössä lähes jokaisessa täydennyskoulutuskeskuksessa. Markkinointiin, kehittämiseen tai viestintään liittyviä nimikkeitä on myös lisätty monen yksikön henkilökuntaan.

Nimiketyö ja siihen liittyvät uudistukset ja yhtenäistäminen ovat meneillään joissain yliopistoissa. Yliopistojen täydennyskoulutuskeskusten olisi hyvä tehdä uudistus yhteistyössä, jolloin täydennyskoulutuksen monipuolinen ja erityinen tehtäväkenttä tulisi yhteisesti ja yhtäläisesti huomioiduksi.

## 5.2 Tulospalkkiojärjestelmä

Henkilökunnalle voidaan maksaa tulospalkkiota yhdessä sovittujen tulospalkkiokriteerien, arviointimittarien ja minimimitavoitteiden perusteella. Joissain täydennyskoulutuskeskuksissa on käytössä tulospalkkiojärjestelmä.

Esimerkki eräästä käytössä olevasta tulospalkkiojärjestelmästä:

Tulospalkkiota maksetaan 0–8 % säännöllisen työajan ansiosta. Säännöllisen työajan ansioon eivät kuulu erilliset palkkiot, työaikakorvaukset, lomakorvaus eikä lomaraha. Palkattomia virkavapauksia ei lasketa mukaan tulospalkkioon.

Tulospalkkio maksetaan saavutetun tuloksen perusteella sillä edellytyksellä, että kyseinen henkilö on kalenterivuoden aikana ollut vähintään 6 kuukautta (kokonaista kuukautta lomapäivät mukaan lukien) täydennyskoulutuskeskuksessa palvelussuhteessa ja on edelleen tulospalkkion maksuhetkellä helmi-maaliskuussa. Tulospalkkio maksetaan myös eläkkeelle siirtyville.

Jos tulos on tai tulospalkkion johdosta olisi negatiivinen, tulospalkkiota ei makseta.

Kriteerien on toteuduttava kalenterivuoden loppuun mennessä, ellei toisin ole sovittu. Tulospalkkioiden jälkeen jäävä tulos käytetään toiminnan kehittämiseen ja toimintaan sisältyvien mahdollisten taloudellisten riskien kattamiseen.

On toivottavaa, että yhteisesti ja kaikille samanlaisten pelisääntöjen mukaisesti laadittu tulospalkkiojärjestelmä otetaan käyttöön kaikissa täydennyskoulutuskeskuksissa. Palkkio tulee jakaa yksikön koko henkilökunnalle.

## 5.4 Työryhmän ehdotukset

Työryhmä esittää, että yliopistojen täydennyskoulutuskeskukset tekevät nimikeuudistuksen yhteistyössä, jolloin täydennyskoulutuksen monipuolinen ja erityinen tehtäväkenttä tulee yhteisesti ja yhtäläisesti huomioiduksi.

Työryhmän näkemyksen mukaan tulee tehtäviä tutkia ja vertailla sekä sisällöllisesti että palkkausjärjestelmän näkökulmasta. Samalla tulee tehtäväkuvaukset päivittää nykyisiä tehtäviä vastaaviksi. Työryhmä tähdentää, ettei vakioituja (esim. nimikkeen mukaan määräytyviä) tehtäväkuvauksia saa käyttää.

Työryhmä korostaa, että toistaiseksi noudatettavan työehtosopimuksen mukaan henkilökohtainen arviointi tehdään niiden töiden suorittamisesta, jotka on kuvailtu tehtäväkuvauksessa.

Työryhmä vaatii, että työn arviointikriteerit kehitetään yhdessä yhtenäisiksi ja yksiselitteisiksi.

Työryhmä katsoo, että yliopistojen täydennyskoulutuksessa voidaan tulospalkkio ottaa käyttöön yhdessä sovittuun kriteeriin. Työryhmä kiinnittää huomiota erityisesti palkkion tasapuoliseen jakamiseen: palkkio jaetaan yksikön koko henkilökunnalle.

## 6. ESIMIESTOIMINTA

Johtamiseen kulminoituu pitkälle henkilöstöpolitiikan onnistuminen, henkilöstön sitoutuminen ja palvelukyvyyn ja tuottavuuden kehittäminen. Johtamisen kehittäminen on koko yliopistolaitoksen ja sen yksiköiden yksi keskeisimpiä tavoitteita henkilöstöpolitiikan kehittämisessä.

Asiantuntijaorganisaation johtamisen on oltava läpinäkyvää, tasapuolista, kannustavaa ja määrätietoista. Sen tulee perustua säännölliseen ja avoimeen tiedottamiseen ajassa liikkuvista ilmiöistä heti, kun niitä havaitsee, jotta henkilöstöllä on aikaa reagoida.

Jokaista työntekijää tulee kannustaa osallistumaan yhteisten asioiden hoitamiseen. On huolehdittava, että osallistuminen on todellista. Tämä tarkoittaa, että henkilöstö tulee ottaa mukaan päätöksentekoon jo niiden valmisteluvaiheessa, jolloin asioihin on mahdollista vielä oikeasti vaikuttaa. Liikaa ei voikaan korostaa aidon kuuntelemisen merkitystä myös jokapäiväisessä johtamistyössä.

Yhteisillä, yhdessä laadituilla pelisäännöillä vahvistetaan johdonmukaisuutta ja sujuvuutta sekä varmistetaan strategian toteutuminen käytännössä yksittäisissäkin päätöksissä ja eri toiminnoissa ja tilanteissa.

Vaikka nykyisen ajattelun mukaan jokainen on vastuussa omasta ja yhteisönsä osaamisen kehittymisestä, esimiesten tulee johtaa omalla esimerkillään työntekijöidensä kehittymistä positiivisesti jo aivan päivittäisjohtamisesta alkaen. Esimiehet ovat ilmapiirin vahvistajia. Esimiehen tehtävä on myös alaiensa voimaannuttaminen eli alaisten rohkaiseminen henkilökohtaiseen vastuunottoon ja vastuullisuuteen omasta toiminnastaan ja päätöksistään.

Johdon tulee osata nostaa esille onnistumisia – ei vain epäonnistumisia. Johdon tulee huomioida työntekijät yksilöinä, joilla on mm. erilaista osaamista ja joiden elämän tilanteet ovat erilaisia. Johdolla tulee olla myös rohkeutta tehdä yksilöllisiä päätöksiä.

Yliopistomaailmassa johtajiksi valitaan usein alansa huippuasiantuntijoita, jotka eivät välttämättä ole hyviä henkilöstön johtajia. Johtajaksi ja esimieheksi tuleekin valita henkilöitä, jotka ovat kykeneviä johtamaan ihmisiä ja organisaatioita. Lisäksi johtamiseen pitää varata aikaa ja resursseja ja johdon koulutuksesta on huolehdittava.

### 6.1 Työryhmän ehdotukset

Työryhmä edellyttää, että johtajien valinnassa otetaan huomioon myös henkilöstöjohtamisen osaaminen.

Työryhmä esittää, että johtajakoulutukseen varataan aikaa ja resursseja.

## 7. EDUNVALVONTA

Uuden yliopistolain mukaan yliopistojen oikeudellinen asema suhteessa valtioon muuttuu ja samalla yliopistot saavat itsenäisen työnantaja-aseman. Tämä tulee muuttamaan myös sopimusneuvotteluja.

YHL on osa asiantuntevaa ja osaavaa ammattiyhdistysliikettä, jonka tärkeä tehtävä on palkansaajien aseman turvaaminen ja kehittäminen sekä suomalaisessa yhteiskunnassa että kansainvälisellä tasolla. Se huolehtii jäsenistönsä palvelussuhteen ehdoista, palvelussuhdeturvasta ja sosiaalisista etuuksista. YHL pitää edelleen tärkeänä on myös työelämän ja työolosuhteiden kehittämisen niin, että työssä jaksaminen varmistetaan ja työn ja oman elämän tasapainoinen yhteensovittaminen on mahdollista.

YHL:n ja sen puheenjohtajan tulee tässä uudessa tilanteessa saada jäsenistön täysi tuki, jotta neuvottelukäytännöt muodostuisivat alusta pitäen asiallisiksi.

### 7.1 Luottamusmiestoiminta

Työryhmä korostaa, että luottamusmiehille on taattava toimintaedellytykset (myös asianmukaiset tilat). Luottamusmiesten tieto ja työyhteisöosaaminen ovat arvokasta pääomaa myös työnantajalle.

Luottamusmiehille on turvattava jatkuva, luotettava tiedonsaanti yksikön tilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä sekä riittävät tilastotiedot. Päätöksenteon läpinäkyvyydestä ja tiedonkulusta tulee huolehtia, henkilöstön tiedontarpeisiin tulee vastata.

Olisi ihanteellista, jos koko henkilökunta kuuluisi samaan järjestöön, mikä edellyttää jatkuvaa tehokasta jäsenhankintaa. Vähimmäistavoitteena on, että jokaisessa täydennyskoulutuskeskuksessa tulisi olla YHL:n luottamusmies.

### 7.2 Yhteistoiminta

Yhteistoimintamenettely on tärkeä osa avointa työskulttuuria. Työryhmä korostaa yhteistoimintamenettelyn ja yhteistoiminnan merkitystä, koska siten saadaan henkilöstö helposti mukaan päätöksentekoon ja samalla sitoutettua päätöksiin ja toimintaan. Yhteistoimintalain noudattaminen on korostetusti otettu esille myös uudessa yliopistolaissa. 1.1.2010 alkaen yliopistoissa sovelletaan yrityksissä ja yhteisöissä noudatettavaa yhteistoiminta lakia.

Yliopistojen täydennyskoulutuskeskukset ovat asiantuntijaorganisaatioita. Niiden johtamisen on oltava läpinäkyvää, tasapuolista ja yhteistoiminnallista sekä tulee perustua säännölliseen ja avoimeen tiedottamiseen. Työryhmä esittää, että yhteistoimintalain mukainen virallinen täydennyskoulutuskeskuksen yhteistoimintaelin, jossa olisi edustus kaikista henkilöstöryhmistä ja järjestöistä, tukisi tällaista johtamista ja mahdollistaisi henkilöstön paremman osallistumisen päätöksentekoon. Samalla se voisi mahdollistaa uudella tavalla myös entistä avoimempaa tiedonkulkua.

### 7.3 Työryhmän ehdotukset

Työryhmä edellyttää, että muuttuneessa neuvottelutilanteessa YHL saa jäsenistönsä täyden tuen.

Työryhmä esittää, että jokaisessa täydennyskoulutuskeskuksessa on YHL:n luottamusmies.

Työryhmä edellyttää, että luottamusmiesten tiedonsaanti (myös edunvalvonnan kannalta tärkeät tilastot) ja toimintaedellytykset turvataan. Luottamusmiehet ovat arvokas osa työyhteisöä.

Työryhmä esittää, että jokaiseen täydennyskoulutuskeskukseen muodostetaan virallinen yhteistoiminta-elin, jossa ovat edustettuina kaikki pääsopijajärjestöt ja henkilökuntaryhmät.

## LIITE 1

## HENKILÖSTÖN IKÄJAKAUMA MAALISKUUSSA 2008

Kyselyllä saamiemme tietojen mukaan oli ikäjakauma täydennyskoulutuskeskuksissa työskentelevien osalta seuraava

	21-30	31-40	41-50	51-60	61-65	Yli 65	yhteensä
Edutech Tampere/Pori	4	7	9	3	0	0	23
Joensuun yo	8	16	19	17	2	0	62
Jyväskylän yo	0	9	12	9	5	0	35
Kuopion yo	0	8	7	5	1	0	21
Lapin yo	1	3	22	4	0	0	30
Oulun yo							
Oulun yo /Kajaani	0	4	7	13	1	0	25
HY/Palmenia	18	61	75	68	15	0	237
Tampereen yo							
TKK Dipoli	6	18	29	22	5	1	81
Turun yo							
Vaasan yo							
Åbo Akademi	4	12	18	8	0	0	42
yhteensä	41	138	198	149	29	1	556

TKK Dipolin luvut ovat elokuulta 2009