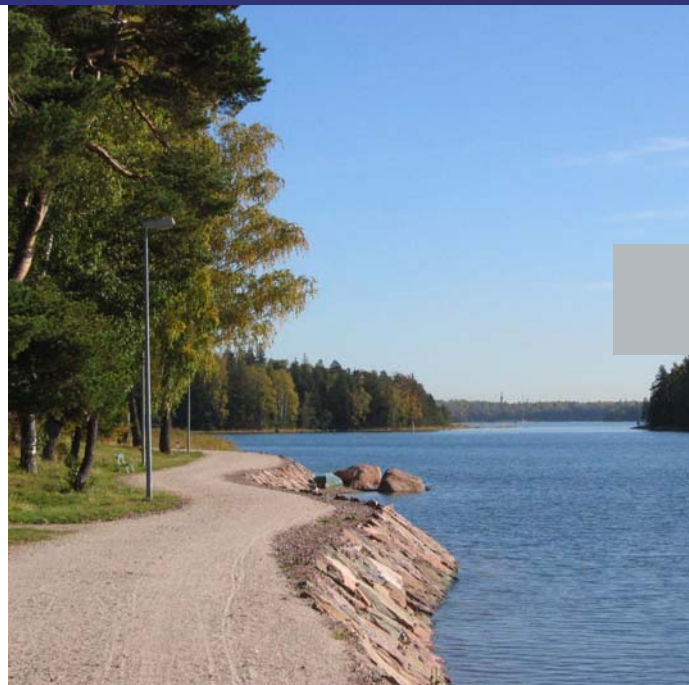


HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

**Helsingin yliopisto – Helsingfors universitet – University of Helsinki**

**Helsingin yliopiston henkilöstöpoliittinen ohjelma  
Personalpolitiskt program för Helsingfors universitet  
University of Helsinki Human Resources Policy**

**2007–2009**



**Helsingin yliopiston  
henkilöstöpoliittinen ohjelma**

2007–2009

**Personalpolitiskt program för  
Helsingfors universitet**

2007–2009

**University of Helsinki  
Human Resources Policy**

2007–2009

Konsistorin hyväksymä

25.10.2006

Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 31  
Strategiat ja suunnitelmat

Helsingfors universitetsförvaltnings publikationer 31  
Strategier och planer

University of Helsinki. Administrative Publications 31  
Strategies and Plans

ISSN 1795-5386 (nid.)

ISSN 1795-5378 (pdf)

ISBN 978-952-10-3544-9 (nid.)

ISBN 978-952-10-3545-6 (pdf)

Helsingin yliopisto – Helsingfors universitet – University of Helsinki

Henkilöstö- ja lakiasiain osasto – Personal- och juridikavdelningen – Department of Human Resources and Legal Affairs

[www.helsinki.fi/julkaisut](http://www.helsinki.fi/julkaisut)  
[www.helsinki.fi/arbetsgivare](http://www.helsinki.fi/arbetsgivare)  
[www.helsinki.fi/jobs](http://www.helsinki.fi/jobs)

Muut julkaisut: Yliopiston hallinnon julkaisusarja  
Varför arbeta vid universitetet?  
Why work in University of Helsinki?

Kannen kuva – Pärm bild – Cover  
Taitto – Layout – Lay-out

Jussi Ukkonen  
Anne Kaihola

Englanninkielinen käännös – Translation in English Kielipalvelut, Helsingin yliopiston kielikeskus  
– Language Services, University of Helsinki Language Centre

Yliopistopaino, Helsinki 2007

## Saatteeksi

Tämän henkilöstöpoliittisen ohjelman lähtökohta on, että Helsingin yliopisto on yksi työnantaja. Kaikissa yliopiston yksiköissä noudatetaan yhteistä henkilöstöpolitiikkaa ja yhteistä palkkapolitiikkaa.

Ohjelma sisältää useita käytännön toimenpiteitä, jotka on tarkoitus toteuttaa kolmivuotiskaudella 2007–2009. Osa näistä valmistellaan keskushalinnossa koko yliopiston yhteiseen käyttöön. Osa toimenpiteistä on sellaisia, että ne edellyttävät tiedekuntien, laitosten ja muiden yksiköiden omaa aktiivisuutta. Yksiköiden johtajilla ja esimiehillä on keskeinen vastuu toimenpiteiden edistämässä, mutta myös koko henkilöstön osallistuminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen on tärkeää.

## Förord

Utgångspunkten för detta personalpolitiska program är att Helsingfors universitet är en enda arbetsgivare. Alla enheter vid universitetet skall följa en gemensam personalpolitik och en gemensam lönepolitik.

Programmet innehåller många praktiska åtgärder, som är avsedda att vidtas under treårsperioden 2007 – 2009. En del av dessa åtgärder bereds inom centralförvaltningen för att genomföras allmänt vid hela universitetet. En annan del är sådana att de kräver aktivitet av fakulteterna, institutionerna och andra enheter. Enhetscheferna har ett centralt ansvar för att främja åtgärderna, men hela personalens deltagande är viktigt för att de gemensamma målen skall uppnås.

## **Preface**

The starting point of this Human Resources Policy is that the University of Helsinki is one single employer. All University units observe a common human resources policy and common salary policy.

The policy contains a number of practical measures that will be implemented during the three-year period 2007–2009. While some of these measures will be prepared by the central administration for the direct adoption of the University community, some require a high degree of initiative and activity on the part of faculties, departments and other units. Although the heads of department and supervisors will bear the main responsibility for the implementation of the measures, participation by the entire personnel in the efforts to reach common objectives is of crucial importance.

# Sisältö

<b>1.</b>	<b>Henkilöstöpoliittisen ohjelman lähtökohta ja tavoite</b>	<b>13</b>
<b>2.</b>	<b>Strateginen henkilöstösuunnittelu</b>	<b>14</b>
2.1.	Yliopisto työnantajana	14
2.2.	Henkilöstön rakenne ja kehitysnäkymät	14
2.3.	Rekrytointi	16
2.4.	Palvelussuhdelaji ja nimikkeet	17
2.5.	Virkarakenteen kehittäminen opetus- ja tutkimustehtävissä	18
<b>3.</b>	<b>Palvelussuhteen ehdot</b>	<b>21</b>
3.1.	Palkkaus ja palkitseminen	21
3.2.	Työaika	22
3.3.	Vir kavapaudet ja osa-aikainen työskentely	23
3.4.	Määräaikaiset palvelussuhteet	23
3.5.	Palvelussuhteen päättyminen	24
<b>4.</b>	<b>Johtaminen ja työyhteisöjen toiminta</b>	<b>26</b>
<b>5.</b>	<b>Työympäristö ja työolot</b>	<b>28</b>
5.1.	Perehdyttäminen	28
5.2.	Henkilöstön kehittäminen	28
5.3.	Henkilöstön hyvinvointi	30
5.4.	Tasa-arvo ja syrjinnän vastainen toiminta	32
<b>6.</b>	<b>Kustannusvaikutukset</b>	<b>33</b>
<b>7.</b>	<b>Tiivistelmä</b>	<b>34</b>

# Innehåll

<b>1.</b>	<b>Utgångspunkten och syftet med det personalpolitiska programmet</b>	<b>35</b>
<b>2.</b>	<b>En strategisk personalplanering</b>	<b>36</b>
2.1.	Universitetet som arbetsgivare	36
2.2.	Personalstrukturen och utvecklingsutsikterna	36
2.3.	Rekrytering	38
2.4.	Anställningsförhållanden och tjänstebeteckningar	39
2.5.	Utvecklande av tjänstestrukturen inom undervisning och forskning	40
<b>3.</b>	<b>Anställningsförhållandets villkor</b>	<b>43</b>
3.1.	Lön och premiering	43
3.2.	Arbetstid	44
3.3.	Tjänstledigheter och arbete på deltid	45
3.4.	Tidsbundna anställningsförhållanden	46
3.5.	Avslutande av anställningsförhållanden	46
<b>4.</b>	<b>Ledning och arbetsgemenskaper</b>	<b>48</b>
<b>5.</b>	<b>Arbetsmiljö och arbetsförhållanden</b>	<b>50</b>
5.1.	Inskolning	50
5.2.	Utvecklande av personalen	50
5.3.	Personalens välbefinnande	52
5.4.	Jämlikhet och verksamhet mot diskriminering	54
<b>6.</b>	<b>Hur kostnaderna påverkas</b>	<b>55</b>
<b>7.</b>	<b>Sammandrag</b>	<b>56</b>

# Contents

<b>1.</b>	<b>Starting point and objective of the University of Helsinki Human Resources Policy</b>	<b>57</b>
<b>2.</b>	<b>Strategic human resources planning</b>	<b>58</b>
2.1.	University of Helsinki as an employer	58
2.2.	Structure of the personnel and its development perspectives	58
2.3.	Recruitment	60
2.4.	Types of employment and job titles	61
2.5.	Development of the structure of teaching and research posts	62
<b>3.</b>	<b>Terms of employment</b>	<b>65</b>
3.1.	Salaries and incentives	65
3.2.	Working hours	66
3.3.	Leaves of absence and part-time work	67
3.4.	Fixed-term employment contracts	68
3.5.	Termination of employment	69
<b>4.</b>	<b>Leadership and operation of the work community</b>	<b>70</b>
<b>5.</b>	<b>Work environment and conditions</b>	<b>72</b>
5.1.	Orientation to work	72
5.2.	Development of human resources	72
5.3.	Well-being of the staff	74
5.4.	Equality and non-discrimination	76
<b>6.</b>	<b>Cost effects</b>	<b>77</b>
<b>7.</b>	<b>Summary</b>	<b>78</b>



# 1. Henkilöstöpoliittisen ohjelman lähtökohta ja tavoite

Helsingin yliopiston vuosille 2007–2009 hyväksytyn strategian mukaisesti yliopiston tavoitteena on olla hyvä työnantaja, joka panostaa henkilöstön hyvinvointiin, korkeatasoiseen johtamiskulttuuriin ja tehokkaaseen hallintoon. Yliopisto kehittää työyhteisöään innostavaksi, kannustavaksi ja palkitsevaksi työ- ja oppimisympäristöksi, jotta ihmisten luovuus pääsee esiin.

Yliopisto toteuttaa hyvää ja henkilöstöryhmien suhteen tasa-arvoista henkilöstöpolitiikkaa siten, että yliopiston kuva hyvänä työnantajana vahvistuu.

Tämän henkilöstöpoliittisen ohjelman tavoitteena on turvata Helsingin yliopistolle sen strategian mukainen laadukas, yliopiston perustehtäviä tutkimusta, opetusta ja yhteiskunnallista vuorovaikutusta tukeva sekä henkilöstön moninaisuuden huomioiva, henkilöstöpolitiikka.

Ohjelman sisältöön ovat vaikuttaneet valtioneuvoston hyväksymät henkilöstöpoliittiset linjaukset. Lisäksi huomioon on otettu Helsingin yliopistossa vuosina 2004–2005 toteutetun hallinnon arvioinnin tulokset ja sen seurauksena hyväksytyn hallinnon ja tukitoimien kehittämisohjelman 2007–2009 (konsistori 10.5.2006) tavoitteet.

Yliopistossa on eräitä keskeisiä henkilöstöpoliittisia asiakokonaisuuksia, jotka liittyvät esim. tasa-arvoon, työsuojeluun ja yhteistoimintamenettelyihin. Koska näistä asioista on säädetty, sovittu ja ohjeistettu erikseen, ei niitä ole tarkemmin käsitelty tässä ohjelmassa.

## **Toimenpide-ehdotus**

- Rehtori asettaa seurantaryhmän tukemaan ja kehittämään yliopiston strategiassa ja tässä henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa hyväksytyjen tavoitteiden toteutumista.

## 2. Strateginen henkilöstösuunnittelu

### 2.1. Yliopisto työnantajana

Helsingin yliopisto on yksi työnantaja, jonka henkilöstön muodostavat kaikki yliopistoon palvelussuhteessa olevat henkilöt riippumatta siitä käytetäänkö palkanmaksuun budjettirahoitusta vai täydentävää rahoitusta.

Henkilöstön yhdenvertainen kohtelu edellyttää, että kaikissa yliopiston yksiköissä noudatetaan yhteistä henkilöstöpolitiikkaa ja yhteistä palkkapolitiikkaa ja että henkilöstöhallintoa hoitavat siihen perehtyneet asiantuntijat yhteisten menettelytapojen mukaisesti.

Lisäksi yliopistossa työskentelee muita kuin yliopistoon palvelussuhteessa olevia henkilöitä, esim. Suomen Akatemian palveluksessa olevia akatemiaprofessoreita ja akatemiaturvijoita, apurahan turvin omaa tutkimustyötään tekeviä henkilöitä sekä dosentteja ja ulkomaisia vierailijoita. Henkilöstöpoliittisen ohjelman muita kuin palvelussuhteita koskevia periaatteita sovelletaan myös heihin.

### 2.2. Henkilöstön rakenne ja kehitysnäkymät

Yliopiston palveluksessa on sekä opetus- ja tutkimushenkilöstöä että muuta henkilöstöä. Opetus- ja tutkimushenkilöstön osuus koko henkilöstöstä on 48,5 prosenttia (31.12.2005).

Suurin osa henkilöstöstä saa palkkansa toimintameno-rahoina. Vuoden 2005 lopun tilanteen mukaan 34,8 prosenttia henkilöstöstä tehtiin täydentävän rahoituksen turvin.

On ennakoitavaa, että yliopiston henkilöstön kokonaismäärä ei lähivuosina kasva. Toisaalta suuri osa erityisesti vakinaisessa palvelussuhteessa olevasta henkilöstöstä jää eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana.

Samanaikaisesti yliopistoon kohdistuu voimakkaita vaateita tehostaa toimintaansa ja saada enemmän ja laadukkaampia tuloksia aikaan. Valtiovallan

taholta on nähtävissä myös paineita vähentää muun kuin opetus- ja tutkimustehtävissä työskentelevän henkilöstön kokonaismäärää.

Kaikki nämä seikat on otettava huomioon suunniteltaessa yliopiston tulevan henkilöstön rakennetta ja sijoittumista eri yksiköihin ja tehtäviin.

### **Toimenpiteet**

- Kasvatetaan budjettivaroin palkatun opetus- ja tutkimushenkilöstön osuutta suhteessa muuhun henkilöstöön huolehtien kuitenkin siitä, että myös hallinto- ja tukitehtävät voidaan hoitaa asianmukaisesti.
- Tehdään kaikissa tiedekunnissa, laitoksissa ja muissa yksiköissä useamman vuoden tähtäimellä henkilöstösuunnitelma, jonka toteuttamista seurataan vuosittain.
- Yksikön henkilöstösuunnitelmassa otetaan huomioon erityisesti suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämisen vaikutukset ja suunnitellaan huolellisesti vapaaksi tulevien virkojen oikea kohdentaminen ja mahdollisuudet virkojen määrän vähentämiseen. Lakkautetaan virat, joita ei ole täytetty vuosiin.
- Tehdään suunnitelma virkajärjestelyistä ja uusien virkojen perustamisesta tavoitteena parantaa nuorten tutkijoiden uralla etenemistä sekä tutkimustehtäviin liittyvien määräaikaisten palvelusuhteiden tilannetta.
- Sisällytetään henkilöstösuunnitelmaan tavoitteet ja keinot yksikön kansainvälistymiselle.
- Varaudutaan henkilöstösuunnitelmissa myös uudistamiseen, jonka tavoitteena on vähentää laitostasolla erityisosaamista vaativien talous- ja henkilöstöasioiden hoitamista ja keskittää näiden asioiden hoito suurempiin yksiköihin tälle alueelle erikoistuneiden asiantuntijoiden hoidettavaksi.

## 2.3. Rekrytointi

Yliopistossa tehdään rekrytointipäätökset hajautetusti eri yksiköissä hallintojohtosäännön perusteella. Keskitetysti hoidetaan virkojen ja tehtävien haettavaksi julistaminen hallintovirastossa tavoitteena yhtenäinen työnantajakuva ja säädösten oikea soveltaminen.

Professorin virkojen täyttämistä on omat sääöksensä, jotka edellyttävät aina asiantuntijamenettelyn käyttämistä. Myös muiden opetus- ja tutkimusvirkojen täytössä voidaan pyytää asiantuntijanlausuntoja, jos tiedekunta niin haluaa menetellä.

Muiden virkojen täyttäminen perustuu virkamieslakiin ja mahdollisesti virkaan vaadittavasta kelpoisuudesta annettuihin määräyksiin.

Määräaikaisiin palvelussuhteisiin otetaan henkilöitä usein ilman hakumenettelyä ja sen puuttuessa myös ilman hakijoiden vertailua. Tästä seuraa, että henkilö voi tulla yliopiston palvelukseen ja saada useitakin perättäisiä palvelussuhteita ilman minkäänlaista kilpailutilannetta.

Koska rekrytoinneilla vaikutetaan ratkaisevasti siihen, minkälainen on tulevaisuuden henkilöstö ja sen seurauksena yliopiston mahdollisuus laadukkaaseen tulokseen, on jokainen rekrytointi tehtävä huolellisesti. On välttämätöntä myös aktivoida rekrytointipolitiikkaa ja varautua kilpailemaan parhaista osajista.

### Toimenpiteet

- Toteutetaan rekrytoinnit yksikön henkilöstösuunnitelman mukaisesti.
- Määritellään tehtävälle oikea vaativuustaso ennen haettavaksi julistamista.
- Täytetään vähintään 1 vuoden kestävät määräaikaiset palvelussuhteet pääsääntöisesti hakumenettelyn kautta, myös lyhyemmissä palvelussuhteissa haettavaksi julistamista suositellaan. Poikkeuksena hakumenettelyn käytöstä voi olla esim. projekti, jossa rekrytointi perustuu tiettyyn erityisasiantuntemukseen.

- Hyväksytään menettelytavat yliopistolle työnantajana kuuluvien uudelleensijoitusvelvoitteiden täyttämiseksi.
- Lisätään opetus- ja tutkimustehtäviä haettavaksi julistettaessa mahdollisuuksia kansainväliseen rekrytointiin. Hakukuulutus käännetetään englanniksi ja levitetään sopivalla tavalla myös kansainvälisesti, ellei ole erityisiä perusteita sille, että luovutaan kansainvälisestä hausta.
- Hyväksytään se, ettei ulkomaisilla hakijoilla ole kotimaisten kielten taitoa ja otetaan tämä huomioon, kun määritellään kielitaitovaatimuksia julistettaessa opetus- ja tutkimusvirkoja kansainväliseen hakuun.
- Rekrytoinneissa kiinnitetään huomiota myös yliopiston kaksikielisyteen, erityisesti, kun rekrytoidaan henkilöstöä asiakaspalvelutehtäviin.
- Otettaessa henkilö määräaikaiseen palvelussuhteeseen kirjataan aina näkyviin määräaikaisuuden peruste. Projektihenkilöstön osalta tavoitteena on palvelussuhteen antaminen projektin koko keston ajaksi. Palvelussuhteen turhaa katkaisemista on vältettävä.
- Rekrytoitaessa jatko-opiskelijaa selvitetään asianomaiselle, millaisia uramahdollisuuksia yliopistossa ja kyseisellä alalla muutoin on odotettavissa.
- Jo post doc -vaiheessa huomioidaan myös kansainvälinen kokemus ja opetuskokemus virkoja ja tehtäviä täytettäessä.

## 2.4. Palvelussuhdelaji ja nimikkeet

Henkilöstöstä oli vuoden 2005 lopussa 53,4 prosenttia virkasuhteisia ja 46,6 prosenttia työsopimussuhteisia.

Budjettivaroin palkattu opetus- ja tutkimushenkilöstö on nimitetty virkaan tai määräaikaiseen virkasuhteeseen.

Työsopimussuhteisen henkilöstön suurimman joukon muodostavat määräaikaisessa palvelussuhteessa olevat tutkijat, joista merkittävä osa on jatko-

opiskelijoita. Työsopimussuhteessa on myös osa hallinto- ja toimistotehtävissä työskentelevästä henkilöstöstä, valtaosa kiinteistöhenkilöstöstä, atk-henkilöstö ja muuta opetuksen ja tutkimuksen tukihenkilöstöä.

Valtionhallinnossa pääpalvelussuhteena on virkasuhde.

Hallinto- ja toimistotehtävissä on perusteltua käyttää virkasuhdetta myös täydentävän rahoituksen projekteissa. Nämä työt sisältävät usein sellaista talouteen ja henkilöstöhallintoon kuuluvaa työtä, jota on syytä tehdä virkavastuulla.

Yliopistossa on muun kuin opetus- ja tutkimushenkilöstön tehtävissä käytössä noin 300 nimikettä. Samoissa tehtävissä käytetään eri nimikkeitä ja tehtäviä hoidetaan harhaanjohtavilla nimikkeillä.

### **Toimenpiteet**

- Lisätään virkasuhteen käyttöä henkilöstön palvelussuhteena.
- Laaditaan ohjeistus siitä, milloin palvelussuhteena käytetään virkasuhdetta ja milloin työsopimussuhdetta.
- Laaditaan ohjeistus yliopistossa käytettävistä nimikkeistä ja siirytään sen mukaisesti yhteiseen nimikkeistöön.

## **2.5. Virkarakenteen kehittäminen opetus- ja tutkimustehtävissä**

Jatko-opintoja harjoitetaan yhä enenevässä määrin palvelussuhteessa yliopistoon, joten jatko-opiskelijat kuuluvat näin ollen henkilöstöön. Tämä on asia, joka tulee ottaa huomioon kun laaditaan tilastoa yliopiston määräaikaista palvelussuhteista.

Jatko-opiskelijoiden palkkaus tulee suureksi osaksi joko valtion rahoittamista tutkijakouluista tai täydentävän rahoituksen hankkeista. Tavoitteena tulee olla rahoituksen turvaaminen koko jatko-opiskelukaudeksi ilman tarpeettomia katkoja.

Vain osa väitelleistä henkilöistä voi sijoittua oman yliopiston palvelukseen, mutta väittelyn jälkeiset ns. post doc -vuodet ovat tärkeää aikaa yliopistouran etenemisen kannalta. Nuoret väitelleet henkilöt tarvitsevat selkeitä

vaihtoehtoja uralla etenemiseen.

Yliopiston strategisena linjauksena on, että kaikki opettajat tutkivat ja kaikki tutkijat opettavat. Tämä periaate tulisi saada käytäntöön voimakkaammin. Toisaalta ongelmia on ollut opetusviroissa olevien henkilöiden, erityisesti lehtoreiden, mahdollisuudessa saada aikaa tutkimukselle, toisaalta jotkut rahoittajat suhtautuvat kielteisesti siihen, että projektitutkijat osallistuvat myös opetukseen. Virkoja täytettäessä tulee kuitenkin ottaa huomioon opetuskokemus ja pedagogiset ansiot tieteellisten ansioiden rinnalla.

Rehtorien neuvosto on julkistanut tammikuussa 2005 ehdotuksen yliopistojen tutkimus- ja opetuspuolella käytettävistä viroista ja niiden sijoittumisesta eri tasoille. Opetusministeriön asettama tutkijanuratyöryhmä on laatinut asiasta oman ehdotuksensa (Tutkijanuratyöryhmän loppuraportti, Opetusministeriön työryhmämuistioita 2006:13). Molemmissa ehdotuksissa päädytään sijoittamaan virat neljälle tasolle, siten, että ensimmäisellä tasolla ovat tohtorikoulutettavat, toisella post doc -vaiheessa olevat, kolmannella kokeneet opettajat ja tutkijat ja neljännellä professorit ja heihin rinnastuvat tutkimusjohtajat.

Ehdotukset perustuvat sille ajatukselle, että täydentävää rahoitusta tulee voida käyttää myös virkojen rahoitukseen.

### **Toimenpiteet**

- Valmistellaan ohjeet opetus- ja tutkimuspuolella käytettävistä virkatyypeistä ja nimikkeistä soveltaen valtakunnallisia linjauksia Helsingin yliopiston tarpeiden mukaisesti siten, että virat ja tehtävät sijoittuvat neljälle tasolle.
- Pidetään kiinni jo aikaisemmin hyväksytystä strategisesta linjauksesta, jonka mukaan Helsingin yliopistossa kaikki opettajat tutkivat ja kaikki tutkijat opettavat. Ulotetaan tämä periaate koskemaan käytännössä myös täydentävän rahoituksen turvin palkattuja tutkijoita ja jatko-opiskelijoita.
- Hyväksytään periaate, jonka mukaan tohtorikoulutettavan ja tutkijatohtorin virat täytetään aina määräajaksi, pääsääntöisesti 3–5 vuodeksi.

- Kannustetaan opetus- ja tutkimushenkilöstöä kansainväliseen liikkuvuuteen ja huomioidaan tämä myös virkoja täytettäessä.
- Arvostetaan virkoja täytettäessä opetuskokemusta ja pedagogisia ansioita tieteellisten ansioiden rinnalla.

## 3. Palvelussuhteen ehdot

### 3.1. Palkkaus ja palkitseminen

Yliopistoissa vuonna 2006 käyttöön otetussa palkkausjärjestelmässä palkka perustuu tehtävien vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työstä suoriutumiseen. Tavoitteena on, että palkitaan hyvistä työsuorituksista ja aktiivisesta työn ja osaamisen kehittämisestä. Huomioon otetaan myös tehtävässä menestymiseen vaikuttava työkokemus.

Järjestelmä on luotu siten, että yliopistossa on mahdollisuus ottaa huomioon myös akateemisen työn erityisluonne.

#### Toimenpiteet

- Toteutetaan koko yliopistossa yhtenäistä palkkapolitiikkaa, jonka mukaan henkilöstöä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kaikissa yksiköissä.
- Kehitetään esimiestyötä tavoitteena uuden palkkausjärjestelmän oikea soveltaminen.
- Pidetään kehityskeskustelut ja palkan määrittelyyn liittyvät arviointikeskustelut erillisinä.
- Haettaessa täydentävää rahoitusta huomioidaan rahoitushakemuksessa palkkakustannusten suuruuteen vaikuttavina tekijöinä uuden palkkausjärjestelmän periaatteet ja määritellään kullekin tehtävälle vaativuustaso jo tässä vaiheessa.
- Huomioidaan tehtävän vaativuustasoa määriteltäessä myös kieli-taitoa koskevat erityisvaatimukset.
- Turvataan palkkauspäätöksiä tehtäessä yliopiston kilpailukyky suhteessa muihin työntajiin ja erityisesti toteutettaessa kansainvälisiä rekrytointeja.
- Varaudutaan pitemmällä tähtäyksellä valtion palkkausjärjestelmään mahdollisesti liitettävän ryhmäkohtaisen tulospalkkausjärjestelmän käyttöön ottoon.

## 3.2. Työaika

Opetus- ja tutkimushenkilöstöä koskevan virkaehtosopimuksen mukaisissa viroissa työskentelevillä henkilöillä on ns. kokonaistyöaika 1 600 tuntia vuodessa. Muu henkilöstö kuuluu virka-ajan tai työaikalain mukaisen työajan piiriin.

Kokonaistyöaikaa noudattavan opetus- ja tutkimushenkilöstön työaikaa ei virkaehtosopimuksen mukaan seurata muutoin kuin tulosten kautta. Tästä huolimatta on noussut esiin tarve ottaa käyttöön työajankohdentamisjärjestelmä, jonka avulla voidaan kohdentaa työaika niille täydentävän rahoituksen hankkeille, joissa tämä on edellytyksenä sille, että voidaan siirtyä ns. kokonaisbudjettiin. EU-hankkeissa työajan kohdentaminen on ollut edellytys jo pitkään.

### Toimenpiteet

- Otetaan käyttöön työajankohdentamisjärjestelmä siinä laajuudessa kuin se on välttämätöntä niissä täydentävän rahoituksen hankkeissa, joissa tämä on rahoituksen saamisen edellytys.
- Tiedekunnat ja erilliset laitokset huolehtivat siitä, että kokonaistyöaikaa koskevat suunnitelmat tehdään aina kirjallisina ja yhdistetään suunnitelman tekeminen opetussuunnitelmien valmisteluun ja kehityskeskustelujen käymiseen.
- Laitoksilla hyödynnetään kokonaistyöaikaa ja periodiopetusta tavoitteena se, että kukin opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluva saa vuorollaan mahdollisuuden opetuksesta vapaaseen pitempään tutkimusjaksoon.
- Selvitetään mahdollisuudet myöntää joko keskitetysti tai tiedekuntakohtaisesti hakemuksesta rahoitusta pitempiin sapattipaajaksoihin.
- Laajennetaan liukuvan työajan käyttö seurantalaitteen avulla kattavasti kaikille kiinteää työaikaa noudattaville henkilöille.
- Laaditaan periaatteet liukuvan työajan käyttöön liittyvälle työaikapankkijärjestelmälle.
- Laaditaan ohjeistus etätyön tekemiselle.

### 3.3. Virkavapaudet ja osa-aikainen työskentely

Liikkuvuus on tyypillistä yliopistotyölle ja virkavapaudet esim. ulkomailla työskentelyn vuoksi ovat suositeltavia kansainvälisten kontaktien luomiseksi. Tämä on tärkeää erityisesti nuorten tutkijan uralle aikovien henkilöiden kohdalla.

Virkavapauden myöntäminen muiden kuin virka- ja työehtosopimuksessa mainittujen syiden nojalla edellyttää aina perusteltua päätöksentekoa. Harkittaessa mahdollisuutta myöntää virkavapautta on otettava huomioon vapautuksen vaikutus työyhteisöön ja sen muiden jäsenten työmäärään. Tämä koskee myös tilanteita, joissa henkilö hakee osavirkavapautta osa-aikaeläkkeelle siirtymisen vuoksi.

Joissakin määrääjaksi täytettävissä opetus- ja tutkimusviroissa on ollut mahdollisuus saada jatkoa vanhempainvapaan aiheuttaman keskeytyksen vuoksi. On käynyt epäselväksi, missä tilanteissa tästä syystä johtuva palvelussuhteen jatkaminen on mahdollista. Asia kaipaa selkeyttämistä, erityisesti nyt, kun ollaan luomassa uusia virkatyyppejä.

#### Toimenpiteet

- Mikäli virkavapautta päätetään myöntää, on periaatteena, että samalla perusteella virkavapautta myönnetään yhdenjaksoisesti korkeintaan kahden vuoden ajaksi ellei erityisiä syitä pitemmän virkavapausjakson myöntämiselle ole.
- Laaditaan ohjeistus siitä, millaisissa tapauksissa vanhempainvapaa pidentää määräaikaisen palvelussuhteen kestoa opetus- ja tutkimustehtävissä.
- Pyritään laitoksilla henkilöstösuunnitelmia tehtäessä ja rekrytointeja suunniteltaessa järjestämään nuorille tutkijoille mahdollisuus palata yliopiston palvelukseen ulkomaisen työskentelyn jälkeen.

### 3.4. Määräaikaiset palvelussuhteet

Määräaikaisessa palvelussuhteessa työskentelee 51,9 prosenttia (31.12.2005) henkilöstöstä. Osa on nimitetty virkaan määrääjäksi, osa on määräaikaisessa

virkasuhteessa, osa määräaikaisessa työsopimussuhteessa. Määräaikaisuuden perusteita ovat sijaisuus, avoimen viran tehtävien hoito, harjoittelu ja työn luonne, joka yliopistossa useimmiten on projektityö.

Yliopistossa henkilöstön liikkuvuus on suurta ja sijaisuuksia ja avoimia tehtäviä hoidatetaan. Tämän lisäksi suuri joukko määräaikaisuuksista johdetaan opiskelusta, lähinnä jatko-opintojen harjoittamisesta palvelussuhteessa. Määräaikaisuus perustuu yleisesti myös määräaikaisen rahoituksen turvin toteutettavien projektien määräaikaiseen keston. Tavoitteeksi asetettu kansainvälisen tutkijavaihdon lisääminen kasvattaa osaltaan tulevaisuudessa määräaikaisten palvelussuhteiden kokonaismäärää.

#### **Toimenpiteet**

- Asetetaan tavoitteeksi määräaikaisten palvelussuhteiden osuuden pienentäminen ja määräaikaisuuksien mahdollisimman pitkä kesto kertaluontoisesti. Huomioidaan se seikka, että opetus- ja tutkimustehtävissä erityisesti jatko-opiskeluvaiheessa ja post doc -vaiheessa määräaikaisuus on normaali tilanne ja tilastoidaan erikseen määräaikaisuus muun henkilöstön osalta.
- Tukitehtävissä käytetään pysyvää palvelussuhdetta myös täydentävän rahoituksen hankkeissa. Tavoitteena on luoda toimenkuvat ja järjestelmä sellaiseksi, että henkilöt voivat siirtyä projektista toiseen ilman muutosta tai katkoa palvelussuhteessa.
- Projekteissa annetaan tutkimustehtäviä tekeville palvelussuhde koko projektin keston ajaksi.

### **3.5. Palvelussuhteen päättyminen**

Kussakin yksikössä on syytä varautua sekä henkilöstösuunnitelmassa että käytännön työjärjestelyjä suunniteltaessa tuleviin palvelussuhteiden päättymisiin. Onkin toivottavaa, että työntekijät ilmoittavat aikeistaan siirtyä eläkkeelle tai vaihtaa työpaikkaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Palvelussuhde saattaa päättyä poikkeuksellisesti myös vastoin työnteki-

jän tahtoa taloudellisten ja tuotannollisten perusteiden vuoksi tai jopa työntekijän omasta toiminnasta johtuen. Harkittaessa tällaisia tilanteita, on tehtävä työntekijälle selväksi hyvissä ajoin hänen oikeutensa ja velvollisuutensa ja otettava muutenkin tarkoin huomioon lainsäädännön asettamat velvoitteet sekä erityisesti yhteistoimintamenettelyyn liittyvät asiat.

Aina palvelussuhteen päättymisen yhteydessä on huolehdittava kaikkien palvelussuhteen perusteella saatujen oikeuksien lakkauttamisesta.

### **Toimenpiteet**

- Hoidetaan palvelussuhteen päättäminen poikkeusperustein yhteistyössä henkilöstö- ja lakiasiain osaston asiantuntijoiden kanssa.
- Sisällytetään johtajille ja esimiehille annettavaan henkilöstökoulutukseen tietoa tähän alueeseen liittyvistä velvoitteista ja käytännöistä.
- Valmistellaan ohjeistus siitä, mitä asioita tulee hoitaa palvelussuhteen päättymisen yhteydessä.

## 4. Johtaminen ja työyhteisöjen toiminta

Johtaminen ja esimiestyö ovat keskeisiä asioita työyhteisön menestyksellisen toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Tavoitteena on, että johtajat valitaan parhaiden kykyjen joukosta.

Yliopistossa suuri osa johtajista on määräajaksi valittuja luottamusmiesjohtajia. Tämä on akateemisessa yhteisössä luontevin ratkaisu, mutta sillä on vaikutusta johtamistehtävän hoitamiseen.

Akateemisen johtajan keskeisin haaste on luoda innostava tutkimusympäristö, joka myös kannustaa laadukkaaseen opettamiseen. Tämä edellyttää johtajalta kokemusta ja näkemystä siitä, mihin suuntaan yksikköä on syytä johtaa. Hyvä akateeminen johtaja on menestynyt myös omalla alallaan, mutta sen lisäksi hänellä on sekä kiinnostusta että kykyä johtamistehtävään.

Hallinto- ja tukitoimintojen johtamisessa haasteena on toisaalta varmistaa toimintojen yhdenmukaisuus ja tasalaatuisuus ja toisaalta kehittää joustavia, paikallisia tarpeita tyydyttäviä palveluja. Hallintoviraston osastonjohtajien vastuulla on kehittää hallinto- ja tukitoimintoja omalla toimialallaan yhteistyössä tiedekuntien ja erillisten laitosten johtajien kanssa. Akateemisten johtajien ja hallinnon asiantuntijoiden keskinäinen luottamus ja hyvä yhteistyö luovat pohjan myönteiselle työilmapiirille.

Johtamistehtävää on syytä selkiyttää ja johtamisen edellytyksiä parantaa.

### Toimenpiteet

- Kuvataan yliopiston johtamisjärjestelmä toimintakäsikirjassa.
- Selvitetään periaatteet sille, miten suuri osa luottamusmiesjohtajien ajankäytöstä erikokoisissa yksiköissä on syytä varata johtamiseen. Varmistetaan edellytykset sille, että johtamiseen on riittävästi aikaa.
- Mahdollistetaan luottamusmiesjohtajille vähintään puolen vuoden pituinen sapattivapaa johtamistehtävän päättymisen jälkeen, jotta henkilö voi keskittyä omaan tutkimustyöhönsä ja opetuksen valmisteluun. Vapautuksen pituutta harkittaessa otetaan huomi-

oon johtamistehtävän kesto ja siihen käytetyn työmäärän laajuus. Varataan rahoitus tänä aikana sijaisvoimin järjestettävän opetuksen antamiseen rehtorin, vararehtorin ja dekaanin tehtävän päättymisen jälkeen keskitettynä rahoituksena. Kukin tiedekunta varaa rahoituksen omien laitostensa johtajien sapattivapaata varten laitosten koon ja johtamistehtävän vaatimusten mukaisesti.

- Suunnitellaan ja järjestetään johtajille ja esimiehille riittävästi koulutusta tehtävänsä ja edellytetään kaikilta koulutukseen osallistumisesta.
- Kannustetaan erityisesti nuoria johtamistehtävästä kiinnostuneita henkilöitä hankkimaan johtamiskoulutusta.
- Arvostetaan virkoja täytettäessä johtamiskokemusta ja -koulutusta sekä osallistumista yhteisten hallinnollisten tehtävien hoitamiseen.
- Korostetaan johtajan velvoitetta vastata siitä, että yksikön henkilöstöpolitiikkaa hoidetaan yliopiston yhteisen henkilöstöpolitiikan mukaisesti ja että yksikössä huolehditaan yhteistoimintasopimuksen edellyttämästä yhteistoiminnasta ja muusta yhteisten asioiden tehokkaasta tiedottamisesta henkilöstölle.
- Kehitetään luottamusmiesjohtajien tueksi hallinnollisiin tehtäviin erikoistuneiden asiantuntijoiden verkosto.
- Keskitetään henkilöstö- ja taloushallinnon asioiden hoitoa suurempiin yksiköihin näihin asioihin erikoistuneiden asiantuntijoiden tehtäväksi ja vapautetaan johtajien aikaa rutiinitehtävistä strategiseen johtamiseen ja yliopiston perustehtävien hoitamiseen.

## 5. Työympäristö ja työolot

### 5.1. Perehdyttäminen

Uuden työntekijän perehdyttäminen sekä työhönsä että omaan yksikköön ja koko yliopistoyhteisöön on erittäin tärkeää. Jokaisen työntekijän tulee heti alusta alkaen saada tieto oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan sekä omassa työyhteisössä että koko yliopistossa noudatettavista työhön liittyvistä periaatteista ja toimintatavoista. Myös yliopiston strategia ja arvot on syytä kertoa uusille työntekijöille.

#### Toimenpiteet

- Kussakin yksikössä tulee olla perehdyttämisestä vastaava henkilö ja yksikön omat tarpeet huomioiva perehdyttämisuunnitelma. Perehdyttämisessä hyödynnetään Almassa käytettävissä olevaa perehdyttämisaineistoa.
- Jatketaan uusille työntekijöille tarkoitettujen yliopiston yhteisten perehdyttämispäivien järjestämistä sekä suomen- että englanninkielisinä.
- Perehdytetään ulkomainen henkilöstö suomalaiseen yhteiskuntaan, työelämän perussääntöihin ja yliopiston toimintaan. Kiinnitetään erityistä huomiota riittävän vieraskielisen ohjeistuksen saatavuuteen.
- Huolehditaan myös palvelussuhteeseen tulevien jatko-opiskelijoiden perehdyttämisestä yliopistoon työyhteisönä ja organisaationa.

### 5.2. Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen on laaja kokonaisuus, johon kuuluu jatkuva opiskelu ja oppiminen työssä, lisäkoulutuksen hankkiminen sekä omassa organi-

saatiassa että sen ulkopuolella ja myös esimerkiksi mentoroinnin ja työnohjauksen käyttäminen.

Yliopistossa järjestetään keskitettyä henkilöstökoulutusta, johon henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus osallistua. Osallistuminen omaan työhön liittyvään koulutukseen on myös velvollisuus, johon esimies voi määrätä. Henkilöstökoulutusta annetaan esimiesten ja henkilöstön tärkeäksi kokemilla alueilla, ja palaute koulutuksista ja ehdotukset koulutuksiksi ovat koulutuksen suunnittelun kannalta olennaisia asioita.

Yliopistossa käydään vuosittain kehityskeskustelut esimiesten ja henkilöstön välillä. Näiden lisäksi uusi palkkausjärjestelmä edellyttää tehtävän vaativuuteen liittyviä arviointikeskusteluja tehtävän oleellisesti muuttuessa sekä henkilökohtaiseen suoriutumiseen liittyviä arviointikeskusteluja. Näiden keskustelujen yhteydessä esiin nouseva koulutustarve kerrotaan henkilöstö- ja lakiasiain osastolle koulutuksen oikean suuntaamisen takaamiseksi.

### **Toimenpiteet**

- Käsitellään kehityskeskusteluissa kunkin henkilön mahdollinen koulutustarve ja tehdään asiaan liittyvä suunnitelma.
- Viestitetään koulutustarpeista keskitettyä henkilöstökoulutusta järjestävälle henkilöstö- ja lakiasiain osastolle.
- Varataan henkilöstölle mahdollisuus osallistua työhön ja siihen liittyvän ammattitaidon kehittämiseen valmentavaan koulutukseen. Tuetaan mahdollisuuksien mukaan myös osallistumista ulkopuoliseen koulutukseen, jos koulutusta ei ole omassa organisaatiossa saatavilla.
- Kun työntekijät vaihtuvat, huolehditaan kussakin yksikössä suunnitelmallisesti kokemuksen ja osaamisen (ns. hiljaisen tiedon) siirtämisestä uusille työntekijöille.
- Kannustetaan henkilöstöä laajentamaan osaamistaan myös väliaikaisen työkierron avulla sekä omassa yliopistossa että vastaavissa tehtävissä yliopiston ulkopuolella.
- Huomioidaan henkilöstökoulutuksessa tasa-arvon turvaamiseen ja yhteistoiminnan parantamiseen liittyvät tarpeet.

- Annetaan pedagogista koulutusta järjestelmällisesti sekä jatko-opiskelijoille että jo pitempään opetustehtävissä toimineille.
- Tarjotaan ulkomaiselle henkilöstölle riittävästi mahdollisuuksia opiskella suomen ja ruotsin kieltä.
- Järjestetään henkilöstölle monikulttuurisuuteen perehdyttävää koulutusta.

### 5.3. Henkilöstön hyvinvointi

Hyvinvoiva henkilöstö on yliopiston keskeisin menestystekijä. Hyvinvointia parannetaan ja ylläpidetään laadukkaan johtamisen, henkilöstön tasapuolisen kohtelun ja tehokkaan tiedonkulun avulla. Keskeisiä tekijöitä hyvinvoinnin kannalta ovat myös mielekäs työ ja mahdollisuus edetä uralla sekä kannustava palkkapolitiikka. Onnistunut rekrytointi luo edellytykset työhyvinvoinnille.

Työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitäminen on paitsi esimiesten myös jokaisen työntekijän vastuulla.

Yliopistossa on keskitetysti järjestetty työterveyshuolto ja työsuojelutoiminta sekä liikuntapalvelut. Työhyvinvointia ylläpidetään myös kuntoutustoitinnan ja jo varhaisessa vaiheessa tapahtuvan ongelmatilanteisiin puuttumisen avulla. Henkilöstö- ja lakiasian osaston työhyvinvointiyksikkö, tasa-arvoasioihin erikoistunut asiantuntija ja lakimiehet auttavat sekä esimiehiä että henkilöstöä työyhteisöjen ongelmatilanteissa.

Yliopistossa on ohjeet siitä, miten toimitaan, kun on kysymys päihdeongelmasta, mahdollisesta kiusaamistilanteesta tai sukupuolisesta häirinnästä.

Työhön liittyvät paineet ja tulostavoitteet ovat kasvaneet voimakkaasti viime vuosien aikana. Samanaikaisesti henkilöstöresurssit ovat säilyneet enintään ennallaan ja yhä suurempi osuus rahoituksesta on hankittava kilpailun kautta täydentävänä rahoituksena.

Suurimmaksi ongelmaksi on noussut ajan riittämättömyys suhteessa lisääntyneeseen työmäärään. Opetus- ja tutkimustehtävissä olevat kokevat, että liian suuri osuus ajasta kuluu hallinnolliseen työhön. Myös hallinto- ja tukitehtävissä työskentelevän henkilöstön työmäärä ja työpaineet ovat sel-

västi lisääntyneet. Heiltä odotetaan usein myös toistuvaa uuden tiedon omaksumista ja uusien järjestelmien käyttöönottoa.

Henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseksi ja tilanteen seuraamiseksi on syytä tehdä työtä jatkuvasti.

### **Toimenpiteet**

- Käynnistetään työilmapiiriä koskevan tiedon kerääminen ensi vaiheessa otannan avulla koko yliopistosta ja seurataan näin saatuja tuloksia säännöllisesti. Harkitaan tarve ja mahdollisuudet koko henkilöstöä koskevien säännöllisten ilmapiirimittausten tekemiseksi.
- Kehitellään yhteistyössä työterveyshuollon kanssa terveystarkastusten ja muun työterveyshuollon asiantuntemuksen kautta riskialttiiksi tunnistettaville ryhmille kohdennettuja toimenpiteitä.
- Käytetään työnohjausta ja mentorointia sekä muita työhyvinvointia ja työssä jaksamista lisääviä keinoja.
- Kaikille yliopistolaisille avoimen liikuntatoiminnan lisäksi tuotetaan henkilöstön erityistarpeet huomioivia terveyttä ja työkykyä edistäviä liikuntapalveluja.
- Järjestetään koulutusta, jonka tavoitteena on parantaa esimiesten taitoja ratkaista työyhteisössä mahdollisesti syntyviä kriisejä ja lisätä heidän tietoisuuttaan myös henkilöstö- ja lakiasiain osaston tarjoamista asiantuntijapalveluista. Otetaan koulutuksen sisältöä suunniteltaessa huomioon yliopiston eri henkilöstöryhmien ja erikäisten työntekijöiden esimiestoiminnalle aiheuttamat vaateet.
- Huolehditaan kussakin yksikössä ennakolta sijaisuusjärjestelyistä vuosilomien ja sairaustapausten varalta.
- Huomioidaan uuden palkkausjärjestelmän oikean soveltamisen merkitys henkilöstön motivoinnin kannalta.
- Selvitetään kussakin yksikössä työnkuvat ja pyritään tasapuolisempaan tehtävien jakautumiseen normaalin työajan puitteissa.
- Yksinkertaistetaan henkilöstöpoliittisin keinoin hallinnollisia prosesseja, kevennetään asioiden moninkertaista käsittelyä ja harki-

taan tarkoin jokaisen uuden hankkeen ja kehittämisprojektin tarpeellisuus. Pilotoidaan uudet tietojärjestelmät ennen laajempaa käyttöönottoa.

#### **5.4. Tasa-arvo ja syrjinnän vastainen toiminta**

Yliopisto on edelläkävijä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämässä ja luominaisuutta arvostavaa ilmapiiriä. Yliopisto pyrkii aktiivisesti poistamaan käytäntöjä ja rakenteita, jotka tuottavat ja ylläpitävät eriarvoisuutta.

Tämän henkilöstöpoliittisen ohjelman lisäksi yliopistossa on tasa-arvosuunnitelma ja syrjinnän vastainen suunnitelma. Helsingin yliopiston tavoitteena on edelleen kehittää toimintaa niin, että tasa-arvokysymykset otetaan huomioon läpikäyvässä periaatteena kaikessa toiminnassa.

##### **Toimenpide-ehdotus**

- Selvitetään, mitä mahdollisuuksia Helsingin yliopistolla työnantajana on saattaa adoptiovanhemmat nykyistä tasa-arvoisempaan asemaan muiden vanhempien kanssa.

## 6. Kustannusvaikutukset

Tämän henkilöstöpoliittisen ohjelman ehdotuksista kustannuksia aiheuttavat ainakin monet henkilöstön kehittämiseen ja työhyvinvoinnista huolehtimiseen liittyvät toimenpiteet. Näille alueille on jo perinteisesti varattu keskitettyä rahoitusta, mutta myös yksiköiden tulee omassa budjetoinnissaan varautua kattamaan osa kustannuksista.

Erytisesti uusia kustannuksia syntyy opettajien ja tutkijoiden mahdollisen sapattivapaajärjestelmän sekä luottamusmiesjohtajille tarkoitetun tutkimusvapaakauden seurauksena. Toteutusvaiheessa on harkittava, varataanko rahoitusta keskitetysti vai tiedekunnittain. Keskitetty rahoittaminen takaisi kaikille samat mahdollisuudet rahoituksen saamiseen, mutta tiedekuntakohtaisessa rahoittamisessa päätöksentekoprosessi olisi lähempänä hakijoiden tilannetta.

Ainakin rehtoreille ja dekaaneille on tarpeen varata keskitetty rahoitus johtamiskauden jälkeisen tutkimusvapaan rahoittamiseen. Laitosten johtajana toimineille tulisi varata rahoitusta tiedekuntakohtaisesti tähän tarkoitukseen.

## 7. Tiivistelmä

Helsingin yliopisto on yksi työnantaja, joka noudattaa yhteistä henkilöstöpolitiikkaa.

Henkilöstön rekrytointi toteutetaan henkilöstösuunnitelmien mukaisesti tavoitteena saada oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin.

Palkka maksetaan uutta palkkausjärjestelmää aidosti soveltaen ja kannustetaan henkilöstöä kehittämään osaamistaan ja tehtäviään.

Yhdenmukaistetaan palvelussuhdelajin ja nimikkeistön käyttöä ja pyritään vähentämään ja pidentämään kestoltaan määräaikaisia palvelussuhteita.

Virkarakennetta kehitetään opetus- ja tutkimustehtävissä ottaen huomioon valtakunnalliset linjaukset ja yliopiston omat tarpeet periaatteena se, että kaikki näissä tehtävissä olevat osallistuvat sekä tutkimukseen että opetukseen. Tutkitaan mahdollisuuksia sapattivapaajärjestelmälle.

Henkilöstön hyvinvoinnista pidetään huolta ja kiinnitetään erityistä huomiota työn tasaisempaan jakautumiseen ja työmäärien kohtuullisuuteen sekä johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen. Luottamusmiesjohtajien ajankäyttö selkiytetään ja luodaan järjestelmä johtamiskauden jälkeiselle tutkimusvapaalle.

# 1. Utgångspunkten och syftet med det personalpolitiska programmet

Enligt Helsingfors universitets strategi för åren 2007–2009 vill universitetet vara en god arbetsgivare, som satsar på personalens välmående, en högtstående ledarkultur och en effektiv förvaltning. Universitetet utvecklar arbetsgemenskapen till en engagerande, uppmuntrande och belönande arbets- och inlärningsmiljö så att människornas skaparkraft kan komma fram.

Universitetet förverkligar en god och för de olika personalgrupperna jämlik personalpolitik som stärker bilden av universitetet som en god arbetsgivare.

Syftet med detta personalpolitiska program är att i enlighet med strategin för Helsingfors universitet trygga en kvalitativt högtstående personalpolitik som stöder universitetets grundläggande uppgifter, dvs. forskning, undervisning och samhällelig växelverkan samt beaktar personalens mångsidighet.

De av statsrådet godkända personalpolitiska riktlinjerna har påverkat programmets innehåll liksom också den utvärdering av förvaltningen som gjordes vid Helsingfors universitet åren 2004–2005 och de mål som till följd av utvärderingen medtagits i utvecklingsprogrammet för förvaltningen och stöd-tjänsterna för åren 2007–2009 (konsistoriet 10.5.2006).

Vid universitetet finns ett antal centrala personalpolitiska helheter, som har anknytning till t.ex. jämställdhet, arbetarskydd och samarbetsprocedurer. Eftersom dessa frågor är reglerade genom olika författningar, överenskommelser och andra föreskrifter, har de inte behandlats närmare i detta program.

## Åtgärdsförslag

- Rektor tillsätter en uppföljningsgrupp, som skall stödja och utveckla förverkligandet av de mål som uppställts i universitetets strategi och i detta personalpolitiska program.

## **2. En strategisk personalplanering**

### **2.1. Universitetet som arbetsgivare**

Helsingfors universitet är en enda arbetsgivare. Till personalen hör alla personer som är anställda vid universitetet oberoende av om avlöningen sköts med budgetfinansiering eller kompletterande finansiering.

En jämlik behandling av personalen förutsätter, att man inom universitetets samtliga enheter följer en gemensam personalpolitik och en gemensam lönepolitik och att personaladministrationen sköts av experter på området enligt gemensamma rutiner.

Vid universitetet arbetar även andra än sådana som är anställda av universitetet, t.ex. akademiprofessorer och akademiforskare anställda av Finlands Akademi, personer som bedriver forskningsarbete med stöd av stipendier samt docenter och utländska gäster. Även dessa personer omfattas av principerna i det personalpolitiska programmet, med undantag för det som gäller anställningsförhållandena.

### **2.2. Personalstrukturen och utvecklingsutsikterna**

Universitetet har i sin tjänst både undervisnings- och forskningspersonal och annan personal. Undervisnings- och forskningspersonalens andel av hela personalen är 48,5 procent (31.12.2005).

Största delen av personalen avlönas med omkostnadsanslag. Enligt situationen i slutet av år 2005 gjordes 34,8 procent av årsverkerna med stöd av kompletterande finansiering.

Det totala antalet personal förväntas inte öka under de närmaste åren, men å andra sidan går en stor del av de ordinarie anställda i pension under de närmaste tio åren.

Samtidigt är universitetet föremål för kraftiga krav på effektivisering av verksamheten och det krävs att universitetet skall producera mera och kvali-

tativare resultat. Från statsmaktens sida finns också tecken som tyder på att universitetet bör minska antalet andra anställda än de som arbetar i undervisnings- och forskningsuppgifter.

Allt detta måste universitetet beakta vid planeringen av personalens struktur och placering i olika enheter och uppgifter.

### **Åtgärder**

- Andelen undervisnings- och forskningspersonal som avlönas med budgetmedel ökas i förhållande till övrig personal. Man bör dock se till att även förvaltnings- och stöduppgifter kan skötas på ett ändamålsenligt sätt.
- Alla fakulteter, institutioner och andra enheter gör upp en långsiktig personalplan, som uppföljs årligen.
- I en enhets personalplan beaktas i synnerhet konsekvenserna av att de stora åldersgrupperna blir pensionerade och planeras omsorgsfullt hur de ledigblivna tjänsterna skall placeras, liksom också möjligheterna att minska på antalet tjänster. Tjänster som inte varit besatta på flera år indras.
- En plan görs upp för tjänstearrangemangen och inrättandet av nya tjänster med målet att förbättra situationen för unga forskare samt visstidsanställda i forskningsuppgifter.
- I varje personalplan inskrivs mål och metoder för enhetens internationalisering.
- I personalplanerna lämnas rum för reformer som syftar till att på institutionsnivå minska andelen sådana ekonomi- och personalärenden som kräver specialkunnande och i stället koncentrera dessa ärenden till större enheter för att skötas av experter på området.

## 2.3. Rekrytering

Vid universitetet fattas rekryteringsbesluten decentraliserat i de olika enheterna enligt förvaltningsinstruktionen. Tjänster och uppgifter lediganslås centraliserat av förvaltningsämbetet med syftet att skapa en enhetlig arbetsgivarprofil och riktig tillämpning av lagar och andra författningar.

För tillsättandet av tjänster som professor finns särskilda bestämmelser som alltid förutsätter ett sakkunnigförfarande. Även i fråga om tillsättandet av andra undervisnings- och forskningstjänster kan sakkunnigutlåtanden införskaffas, om fakulteten så önskar.

Vid besättandet av andra tjänster följs bestämmelserna i tjänstemannalagen och eventuella bestämmelser om tjänstens behörighetskrav.

Beslut om tidsbundna anställningar fattas ofta utan ansökningsförfarande, vilket betyder att det inte heller finns någon jämförelse av de sökande. Av detta följer att en person kan bli anställd vid universitetet och få t.o.m. flera på varandra följande anställningar utan någon som helst konkurrenssituation.

Rekryteringarna påverkar på ett avgörande sätt den framtida personalprofilen och universitetets möjligheter till högklassiga resultat och därför måste varje rekrytering göras med omsorg. Det är nödvändigt att även rekryteringspolitiken aktiveras och att universitetet har beredskap att konkurrera om de kompetentaste personerna.

### Åtgärder

- Rekryteringen genomförs enligt enhetens personalplan.
- Rätt kravnivå bestäms innan en anställning lediganslås.
- Anställningsförhållanden på minst 1 år tillsätts i regel genom ansökningsförfarande, detta rekommenderas även för kortare anställningsförhållanden. Undantag kan göras t.ex. i fråga om ett projekt där rekryteringen grundar sig på särskilda specialkunskaper.
- Rutiner antas genom vilka universitetet som arbetsgivare kan uppfylla förpliktelseerna att omplacera.

- Möjligheterna till internationell rekrytering ökas i samband med att undervisnings- och forskningsuppgifter lediganslås. Kungörelsen översätts till engelska och sprids på ett lämpligt sätt också internationellt, om det inte finns särskilt skäl att avstå från internationellt ansökningsförfarande.
- Det godtas att utländska sökande inte behärskar de inhemska språken. Detta beaktas när kraven på språkkunskap bestäms för undervisnings- och forskningstjänster som lediganslås internationellt.
- Vid rekryteringarna fästs uppmärksamhet även vid universitetets tvåspråkighet, i synnerhet vid rekryteringen av personal inom kundtjänstuppgifter.
- Vid visstidsanställningar anges det alltid synligt varför anställningen är tidsbunden. I fråga om projektpersonal är det meningen att anställningsförhållandet skall gälla för hela den tid som projektet pågår. Onödigt avbrytande av ett anställningsförhållande bör undvikas.
- Vid rekrytering av studerande för forskarstudier klargörs möjligheterna till en karriär vid universitetet och inom branschen i övrigt.
- Redan i post doc-skedet beaktas även internationell erfarenhet och erfarenhet av undervisning när tjänster och befattningar tillsätts.

## 2.4. Anställningsförhållanden och tjänstebeteckningar

I slutet av år 2005 hade 53,4 procent av personalen en tjänst och 46,6 procent var anställda i arbetsavtalsförhållande.

Undervisnings- och forskningspersonal som avlönats med budgetmedel har utnämnts till tjänster eller tidsbundna tjänsteförhållanden.

Största delen av dem som är anställda i arbetsavtalsförhållande är forskare med tidsbundna anställningar och en betydande del av dem bedriver

fortsatta studier. Det finns även personal i arbetsavtalsförhållande inom förvaltnings- och byråuppgifter, största delen är fastighetspersonal, ADB-personal och annan stödpersonal inom undervisning och forskning.

Inom statsförvaltningen är det vanligaste anställningsförhållandet ett tjänsteförhållande.

I fråga om förvaltnings- och byråuppgifter är det motiverat att använda tjänsteförhållanden även i projekt som finansieras med kompletterande finansiering. Dessa arbeten omfattar ofta sådana uppgifter inom ekonomi och personalförvaltning som det är skäl att sköta under tjänsteansvar.

I universitetet finns det ca 300 tjänstebeteckningar som inte avser undervisnings- och forskningspersonal. Olika tjänstebeteckningar används för samma uppgifter och anställningar sköts med missvisande tjänstebeteckningar.

### **Åtgärder**

- Anställningarna i tjänsteförhållande ökas.
- Anvisningar utarbetas för när tjänsteförhållande och när arbetsavtalsförhållande skall användas vid anställning.
- Anvisningar görs upp för vilka beteckningar som skall användas vid universitetet och därefter tas konforma beteckningar i bruk.

## **2.5. Utvecklande av tjänstestrukturen inom undervisning och forskning**

Personer som bedriver forskarstudier står numera oftare i anställningsförhållande till universitetet, vilket betyder att de hör till personalen. Detta bör beaktas när statistik görs upp över universitetets tidsbundna anställningsförhållanden.

Avlöningen av forskarstuderande finansieras till en stor del genom de statligt finansierade forskarskolorna eller genom projekt med kompletterande finansiering. Målet bör vara att trygga finansieringen under hela studieperioden utan onödiga avbrott.

Endast en del av dem som disputerat kan placeras i universitetets tjänst,

men post doc-åren efter disputationen är en viktig tid med tanke på framsteg i universitetskarriären. Unga personer som disputerat behöver klara alternativ för karriären.

Universitetet har som strategisk linje att alla lärare forskar och att alla forskare undervisar. Denna princip borde följas kraftfullare. Å ena sidan har det varit problem för personer i undervisningstjänst, särskilt för lektorerna, att få tid för forskning, å andra sidan förhåller sig vissa finansiärer negativt till att projektforskare deltar även i undervisningen. När tjänster tillsätts bör lärarerfarenhet och pedagogiska meriter dock beaktas vid sidan av de vetenskapliga meriterna.

Rektorsrådet har i januari 2005 offentliggjort ett förslag om tjänster inom universitetens forsknings- och undervisningsverksamhet och deras placering på olika nivåer. Undervisningsministeriets forskarkarriärsarbetsgrupp har gjort upp ett eget förslag (Tutkijauratyöryhmän loppuraportti, Opetusministeriön työryhmämuistioita 2006:13). I båda förslagen stannar man för att placera tjänsterna på fyra nivåer så, att doktoranderna bildar den första nivån, de som befinner sig i post doc-skedet nivå två, erfarna lärare och forskare är nivå tre och professorer och med dem jämförbara forskningsledare bildar den fjärde nivån.

Förslagen bygger på tanken att kompletterande finansiering bör kunna användas också för finansiering av tjänster.

### **Åtgärder**

- Anvisningar utarbetas för tjänstetyper och beteckningar inom undervisning och forskning, varvid de riksomfattande riktlinjerna tillämpas enligt Helsingfors universitets behov så att tjänster och befattningar inordnas enligt fyra nivåer.
- Den redan tidigare godkända strategin följs, enligt vilken alla lärare vid Helsingfors universitet forskar och alla forskare undervisar. Denna princip utsträcks till att gälla även med kompletterande finansiering avlönade forskare och personer som idkar forskarstudier.
- Antas en princip om att alla doktorandtjänster och tjänster som

forskardoktorer är tidsbundna, i regel på 3–5 år.

- Undervisnings- och forskningspersonal uppmuntras till internationell rörlighet och detta beaktas även när tjänsterna tillsätts.
- Erfarenhet av undervisning och pedagogiska meriter beaktas vid sidan av vetenskapliga meriter när tjänster tillsätts.

## 3. Anställningsförhållandets villkor

### 3.1. Lön och premiering

I det avlöningssystem som togs i bruk inom universitetet år 2006 grundar sig lönen på uppgifternas kravnivå och på hur väl uppgifterna sköts. Syftet är att belöna de anställda för goda arbetsresultat och aktivt utvecklande av arbetet och kompetensen. Även sådan arbetserfarenhet som är relevant för framgång i arbetet beaktas.

Systemet har utarbetats så, att det inom universitetet är möjligt att beakta också det akademiska arbetets speciella karaktär.

#### Åtgärder

- Vid hela universitetet genomförs en enhetlig lönepolitik, enligt vilken personalen behandlas jämlikt och rättvist i alla enheter.
- Arbetet som chef utvecklas och målet är en riktig tillämpning av det nya lönesystemet.
- Utvecklingssamtalen respektive utvärderingssamtalen för lönesättningen hålls åtskilda.
- Vid ansökning om kompletterande finansiering beaktas i ansökan det nya lönesystemets inverkan på lönekostnaderna och kravnivån för varje anställning fastslås också i detta skede.
- Kravnivån bestäms med beaktande av de särskilda språkkunskapskraven.
- Lönebeslut bör säkra universitetets konkurrenskraft i förhållande till andra arbetsgivare, i synnerhet vid internationella rekryteringar.
- På längre sikt skapas beredskap att ta i bruk ett resultatbaserat lönesystem för grupper, som eventuellt kommer att tas med i statens lönesystem.

## 3.2. Arbetstid

Personer som arbetar i tjänster enligt tjänstekollektivavtalet för undervisnings- och forskningspersonalen har en s.k. total arbetstid på 1 600 timmar per år. Övrig personal har tjänstetid eller arbetstid enligt arbetstidslagen.

Enligt tjänstekollektivavtalet kontrolleras arbetstiden för undervisnings- och forskningspersonal som tillämpar total arbetstid endast genom resultaten. Trots detta har det uppstått behov av att ta i bruk ett system för arbetsfördelning, med vars hjälp arbetstid kan reserveras för projekt med kompletterande finansiering där detta är en förutsättning för övergång till s.k. helhetsbudgetering. I fråga om EU-projekt har fördelning av arbetstiden redan länge varit en förutsättning.

### Åtgärder

- Ett system för fördelning av arbetstiden tas i bruk i den utsträckning det är nödvändigt i projekt med kompletterande finansiering där det är en förutsättning för finansieringen.
- Fakulteter och fristående institutioner ser till att planerna för den totala arbetstiden alltid görs upp skriftligen. Arbetet med planen kopplas till beredningen av undervisningsplaner och utvecklingssamtalen.
- Vid institutionerna drar man nytta av total arbetstid och periodundervisning. Målet är att var och en som hör till undervisnings- och forskningspersonalen skall få möjlighet att hålla en längre forskningsperiod utan undervisning.
- Möjligheterna att antingen centralt eller fakultetsvis på ansökan bevilja längre sabbatsledigheter utreds.
- Användningen av flexibel arbetstid utvidgas så att den med hjälp av apparater för uppföljning av arbetstiden gäller för alla med fasta arbetstider.
- Principer utarbetas för ett system med en arbetstidsbank i anslutning till tillämpningen av flexibel arbetstid.
- Instruktioner för distansarbete uppgörs.

### 3.3. Tjänstledigheter och arbete på deltid

Rörlighet är typiskt för universitetsarbete och tjänstledigheter t.ex. för arbete utomlands är att rekommendera med tanke på skapandet av internationella kontakter. Detta är synnerligen viktigt särskilt för unga personer som avser att inleda karriär som forskare.

Beviljande av tjänstledighet av andra orsaker än de som nämns i tjänste- och arbetskollektivavtalen förutsätter alltid motiverade beslut. När möjligheten att bevilja tjänstledighet övervägs bör man ta i beaktande hur ledigheten påverkar arbetsenheten och övriga medlemmars arbetsmängd. Detta gäller också situationer där en person ansöker om deltidstjänstledighet för att övergå i deltidspension.

I fråga om vissa tidsbundna undervisnings- och forskningstjänster har det varit möjligt att få förlängning efter avbrott p.g.a. föräldraledighet. Det har varit oklart under vilka förhållanden anställningen har kunnat förlängas i dessa fall. Frågan måste klargöras i synnerhet nu, när man är på väg att skapa nya typer av tjänster.

#### Åtgärder

- Om tjänstledighet beviljas gäller principen, att tjänstledighet med samma motivering beviljas som oavbruten ledighet för högst två år om inte särskilda skäl finns för att bevilja längre tjänstledighet.
- Anvisningar utarbetas om när föräldraledighet kan förlänga ett tidsbundet anställningsförhållande i undervisnings- och forskningsuppdrag.
- Vid uppgörandet av personalplaner och planerandet av rekryteringar strävar institutionerna efter att ordna möjligheter för unga forskare att återinträda i universitetets tjänst efter arbete utomlands.

### 3.4. Tidsbundna anställningsförhållanden

Av personalen arbetar 51,9 procent i tidsbundna anställningsförhållanden (31.12.2005). En del är utnämnda till en visstidstjänst, andra har ett tjänsteförhållande för viss tid, medan andra åter har tidsbundna arbetsavtal. Motiveringar för visstidsanställningar är vikariat, skötande av en vakant tjänst, praktik och arbetets karaktär, som i de flesta fall är projektarbete inom universitetet.

Personalen vid universitetet är mycket rörlig och vikariat och vakanta uppgifter skall skötas. Dessutom beror en stor del av de tidsbundna anställningarna på studier, närmast fortsatta studier som anställd. Ofta beror det tidsbundna anställningsförhållandet på att projekt, som genomförs med tidsbunden finansiering, är tidsbundna. Det efterstävade större internationella forskarutbytet ökar för sin del det totala antalet tidsbundna anställningar.

#### Åtgärder

- En minskning av andelen tidsbundna anställningsförhållanden eftersträvas, liksom att visstidsanställningarna skall vara så enhetligt långa som möjligt. Beaktas att det är normalt med visstidsanställningar inom undervisning och forskning i synnerhet i fråga om postgraduala studier och i post doc-skedet. I fråga om den övriga personalen statistikförs visstidsanställningarna skilt för sig.
- I stöduppgifter används fasta anställningsförhållanden även i projekt med kompletterande finansiering. Målet är att befattningsbeskrivningarna och systemet skall bli sådant, att de anställda kan övergå från ett projekt till ett annat utan förändringar eller avbrott i anställningsförhållandet.
- De som forskar inom ett projekt bör anställas för hela den tid projektet pågår.

### 3.5. Avslutande av anställningsförhållanden

Vid varje enhet är det skäl att – både i personalplanen och i planeringen av

praktiska arbetsarrangemang – göra förberedelser med tanke på att anställningsförhållanden kommer att avslutas. Det är också önskvärt att arbetstagarerna i ett så tidigt skede som möjligt meddelar om sin avsikt att gå i pension eller byta arbetsplats.

I undantagsfall kan ett anställningsförhållande avbrytas mot arbetstagarens vilja av ekonomiska eller produktionsmässiga skäl eller t.o.m. på grund av orsaker som beror på arbetstagarens eget handlande. När dylika situationer övervägs bör det i god tid klargöras för arbetstagaren vilka rättigheter och skyldigheter hon eller han har. Även i övrigt bör lagstiftningens krav noga beaktas, i synnerhet frågor i anslutning till samarbetsförfarandet.

När ett anställningsförhållande avslutas bör man alltid se till att alla rättigheter i anslutning till anställningsförhållandet upphör.

### **Åtgärder**

- Avbrytande av anställningsförhållanden med särskild motivering bör skötas i samarbete med experter vid personal- och juridikavdelningen.
- I personalutbildningen för överordnade och chefer medtas information om förpliktelser och praxis på detta område.
- Instruktioner utarbetas om de frågor som bör skötas i samband med att ett anställningsförhållande avbryts.

## 4. Ledning och arbetsgemenskaper

Ledning och chefsarbete är centrala med tanke på en framgångsrik verksamhet och personalens välbefinnande. Målet är att välja chefer bland de bästa förmågorna.

En stor del av cheferna vid universitetet är förtroendevalda ledare som utsetts för en viss tid. Inom det akademiska samfundet är det den naturligaste lösningen, men det påverkar skötseln av ledarskapet.

En central utmaning för den akademiska ledaren är att skapa en inspirerande forskningsmiljö, som också uppmuntrar till högklassig undervisning. Detta förutsätter att personen i fråga är erfaren och har visioner om i vilken riktning enheten bör ledas. En god akademisk ledare är framgångsrik inom sitt eget område, men dessutom intresserad av ledningsuppdraget och har förmåga därtill.

Vid ledningen av förvaltnings- och stödfunktioner är utmaningen dels att säkra verksamhetens enhetlighet och jämna kvalitet, dels att utveckla smidiga tjänster som motsvarar de lokala behoven. Avdelningsdirektörerna vid förvaltningsämbetet skall ansvara för utvecklandet av förvaltnings- och stödfunktioner inom sina respektive verksamhetsområden i samarbete med dekanerna och direktörerna för de fristående institutionerna. Ömsesidigt förtroende och ett gott samarbete mellan de akademiska ledarna och experterna inom förvaltningen skapar grunden för en positiv arbetsmiljö.

Det är skäl att förtydliga ledarskapet och förbättra dess förutsättningar.

### Åtgärder

- Universitetets ledningssystem beskrivs i universitetets verksamhetshandbok.
- Principer klagörs för vilken andel av tidsanvändningen förtroendevalda ledare inom olika stora enheter bör reservera för sitt uppdrag. Förutsättningarna för att ledarskapet får tillräcklig tid tryggas.
- Förtroendeledarna får möjlighet till sabbatsledighet i minst ett

halvt år efter avslutat uppdrag för att kunna koncentrera sig på sitt eget forskningsarbete och förbereda undervisningen. När ledighetens längd avvägs skall ledningsuppdragets längd och antalet därtill använda arbetstimmar beaktas. När ett rektors-, prorektors- eller dekanusuppdrag avslutas reserveras central finansiering för vikarier som sköter undervisningen under denna tid. Varje fakultet anvisar anslag för sina egna prefekters sabbatsledighet enligt institutionens storlek och uppdragets fordringar.

- Tillräcklig utbildning planeras och arrangeras för ledare och chefer och det förutsätts att alla deltar i utbildningen.
- I synnerhet unga som är intresserade av ledningsuppgifter uppmuntras att skaffa sig ledarskapsutbildning.
- Vid tillsättandet av tjänster värdesätts ledarerfarenhet och ledarutbildning samt visat deltagande i skötseln av gemensamma förvaltningsuppgifter.
- Det understryks att cheferna och ledarna är skyldiga att ansvara för att enhetens personalpolitik sköts i enlighet med universitetets gemensamma personalpolitik och betonas att man inom enheterna effektivt skall sköta den information till personalen om samarbete och andra gemensamma frågor som samarbetsavtalet förutsätter.
- Ett nätverk av experter som har specialiserat sig på förvaltningsuppgifter utvecklas som stöd för de förtroendevalda ledarna.
- Skötseln av personal- och ekonomiförvaltningsärenden koncentreras till större enheter där experter tar hand om dem samtidigt som chefer och ledare befrias från rutinuppgifter för att kunna ägna mera tid åt strategiskt ledarskap och universitetets grundläggande uppgifter.

## 5. Arbetsmiljö och arbetsförhållanden

### 5.1. Inskolning

Det är ytterst viktigt att en ny arbetstagare introduceras både i sitt arbete och i sin enhet samt hela universitetssamfundet. Varje arbetstagare bör genast från början informeras om sina rättigheter och skyldigheter inom den egna enheten och om principerna och arbetsmetoderna i hela universitetet. Det är skäl att även informera nya arbetstagare om universitetets strategi och värderingar.

#### Åtgärder

- Det bör finnas en person i varje enhet med ansvar för inskolningen. En inskolningsplan som beaktar enhetens egna behov skall också finnas. För inskolningen utnyttjas det material som finns i Alma.
- Universitetets gemensamma introduktionsdagar för nya arbetstagare anordnas fortsättningsvis både på finska och på engelska.
- Den utländska personalen introduceras i det finländska samhället, arbetslivets grundläggande regler och universitetets verksamhet. Särskild vikt fästs vid tillgången på tillräcklig handledning på främmande språk.
- Också forskarstuderande som anställs vid universitetet bör introduceras i universitetet som arbetsplats och organisation.

### 5.2. Utvecklande av personalen

Utvecklandet av personalen utgör en omfattande helhet som omfattar kontinuerliga studier och inläring i arbetet, tilläggsutbildning både inom och utanför den egna organisationen samt även t.ex. mentorverksamhet och utvecklande av arbetsledningen.

I universitetet ordnas centralt personalutbildning som personalen bör

ha möjlighet att delta i. Att delta i utbildning i anslutning till det egna arbetet är också en skyldighet som chefen kan förordna till. Personalutbildning ges på områden som cheferna och de anställda ser som viktiga. Feedback på utbildningarna och förslag till utbildning är viktigt med tanke på planeringen.

I universitetet förs varje år utvecklingssamtal mellan chefer och personal. Utöver detta förutsätter det nya lönesystemet utvärderingssamtal om uppgiftens kravnivå när uppgiften väsentligen förändras, samt utvärderingssamtal om den personliga arbetsinsatsen. Utbildningsbehov som framkommer i samband med dessa samtal anmäls till personal- och juridikavdelningen för att säkerställa adekvat utbildning.

### Åtgärder

- I utvecklingssamtalen behandlas den anställdas eventuella utbildningsbehov och görs upp en plan i anslutning till detta.
- Utbildningsbehovet anmäls till personal- och juridikavdelningen, som ordnar personalutbildning centralt.
- Personalen bereds möjlighet att delta i utbildning som gäller utvecklandet av arbetet och yrkesskickligheten. I mån av möjlighet understöds också deltagande i utbildning utanför universitetet, om organisationen inte själv kan erbjuda utbildningen.
- När en arbetstagare slutar ser man inom varje enhet till att erfarenheter och kunskaper (s.k. tyst information) planmässigt överförs till den nya arbetstagaren.
- Personalen uppmuntras till tillfällig arbetsrotation både inom det egna universitetet och i motsvarande uppgifter utanför universitetet för att förbättra sin kompetens.
- Behov när det gäller att trygga jämställdheten och förbättra samarbetet beaktas i personalutbildningen.
- Pedagogisk utbildning ges systematiskt åt både forskarstuderande och personer som redan undervisat en längre tid.
- Utländsk personal ges tillräckliga möjligheter att studera finska och svenska.
- Personalutbildning om mångkulturalitet ordnas.

### 5.3. Personalens välbefinnande

En personal som mår bra är universitetets centrala framgångsfaktor. Välbefinnandet förbättras och upprätthålls genom kvalitativt ledarskap. En rättvis behandling av personalen och effektiv information, ett angenämt arbete och möjlighet att avancera liksom också en sporrande lönepolitik är centrala faktorer med tanke på välbefinnandet. En lyckad rekrytering skapar förutsättningar för välbefinnande i arbetslivet.

Att upprätthålla välbefinnandet på arbetsplatsen ankommer inte bara på chefen utan är också något som angår varje arbetstagare.

Företagshälsovården och arbetarskyddet samt motionsfaciliteter har ordnats centralt vid universitetet. Arbetshälsan upprätthålls även med rehabilitering och genom ingripande i problemsituationer i ett tidigt skede. Personal- och juridikavdelningens enhet för arbetshälsa, jämställdhetsexpert och jurister bistår både chefer och underlydande när det uppstår problem inom arbetsgemenskapen.

Universitetet har direktiv för vilka åtgärder som skall vidtas när det är fråga om rusmedelsproblem, eventuell mobbning eller sexuella trakasserier.

Stressen i arbetet och de uppställda resultatmålen har ökat kraftigt under de senaste åren. Samtidigt har personalresurserna varit högst lika stora som tidigare och en allt större del av finansieringen måste anskaffas som kompletterande finansiering via konkurrensutsättning.

Att tiden inte räcker till för den ökande arbetsmängden har blivit det största problemet. Undervisnings- och forskningspersonalen har upplevt att administrativa uppgifter kräver en alltför stor del av arbetstiden. Arbetsmängden och stressen för dem som arbetar i förvaltnings- och stöd- uppgifter ökar likaså markant. De förväntas även kontinuerligt tillägna sig ny information och ta i bruk nya system.

Det är skäl att hela tiden arbeta för en förbättring av personalens välbefinnande och att följa med utvecklingen.

#### Åtgärder

- En insamling av data om arbetsklimatet inleds, i första skedet

genom sampel från hela universitetet och resultaten uppföljs regelbundet. Behovet av och möjligheterna för hela personalen att regelbundet göra sådana mätningar övervägs.

- Åtgärder utvecklas i samarbete med företagshälsovården för att ta fram åtgärder för riskgrupper som identifieras genom hälsoundersökningar och andra insatser inom företagshälsovården.
- Arbetshandledning och mentorverksamhet samt andra sätt att öka välbefinnandet på arbetsplatsen och förbättra arbetshälsan utnyttjas.
- Utöver den motionsverksamhet som är öppen för alla produceras hälsofrämjande motionstjänster som höjer arbetsförmågan. Dessa skall beakta personalens särskilda behov.
- Utbildning ordnas med syftet att förbättra chefernas förmåga att lösa eventuella kriser inom arbetsgemenskapen och de informeras bättre om de experttjänster som personal- och juridikavdelningen erbjuder. Vid planeringen av utbildningen beaktas de krav universitetets olika personalgrupper och arbetstagare i olika ålder ställer på ledarskapet.
- Vikariatarrangemang i samband med semestrar och sjukfrånvaro sköts i varje enhet på förhand.
- Betydelsen av en korrekt tillämpning av det nya lönesystemet för att motivera personalen beaktas.
- Arbetsbeskrivningarna i varje enhet görs klarare och en objektiv fördelning av uppgifterna inom den normala arbetstiden eftersträvas.
- Administrativa processer förenklas med personalpolitiska medel. Dubbleringar undviks och behovet av varje nytt projekt övervägs noga. Nya dataprogram utprövas som pilotprojekt innan de tas i bruk i större utsträckning.

## 5.4. Jämlikhet och verksamhet mot diskriminering

Universitetet är en föregångare när det gäller att främja jämställdhet och jämlikhet och att skapa en tolerant atmosfär. Universitetet strävar aktivt efter att avlägsna praxis och strukturer som skapar eller upprätthåller ojämlikhet.

Utöver detta personalpolitiska program har universitetet en jämställdhetsplan och en plan mot diskriminering. Helsingfors universitet har som mål att fortsätta utvecklandet av verksamheten så att jämställdhetsfrågorna är en princip som genomsyrar all verksamhet.

### Åtgärdsförslag

- Helsingfors universitets möjligheter att som arbetsgivare ge adoptivföräldrar en jämlikare ställning i förhållande till andra föräldrar utreds.

## 6. Hur kostnaderna påverkas

Kostnader förorsakas åtminstone av många av de i detta program föreslagna åtgärderna för personalens utvecklande och välbefinnande i arbetet. För dessa områden har finansiering redan tidigare av tradition reserverats centralt, men enheterna bör också i sin egen budgetering bereda sig på att stå för en del av kostnaderna.

Nya kostnader uppstår särskilt på grund av lärarnas och forskarnas eventuella sabbatsledigheter och till följd av de forskningsperioder som är avsedda för förtroendevalda ledare. När åtgärderna genomförs bör det övervägas om finansieringen skall reserveras centralt eller per fakultet. En central finansiering skulle garantera alla samma möjligheter att få finansiering, men om finansiering sköts per fakultet får beslutsprocessen ett närmare samband med sökandenas situation.

Det är skäl att avsätta central finansiering åtminstone för rektorers och dekaners forskningsledighet efter en ledarperiod. För avgående prefekter borde det reserveras finansiering per fakultet för detta ändamål.

## 7. Sammandrag

Helsingfors universitet är en enda arbetsgivare som följer en gemensam personalpolitik.

Personalrekryteringen sker enligt personalplanerna i syfte att få rätta personer på rätta platser.

Lön betalas genom uppriktig tillämpning av det nya lönesystemet och personalen uppmuntras att utveckla sina kunskaper och uppgifter. Tillämpningen av olika anställningsslag och tjänstebeteckningar förenhetligas och en minskning av visstidsanställningarna eftersträvas. Dessutom strävar man efter att de tidsbundna anställningarna skall gälla längre perioder.

Tjänstestrukturen utvecklas inom undervisningen och forskningen med beaktande av de riksomfattande riktlinjerna och universitetets egna behov enligt principen att all undervisnings- och forskningspersonal skall både forska och undervisa. Möjligheterna för ett system med sabbatsledighet undersöks.

Man ser till att de anställda mår bra och uppmärksammar särskilt en jämnare fördelning av arbetet och skäligen arbetsmängder. Vikt läggs även vid utvecklandet av ledarskap och chefsarbete. Förtroendevalda ledares tidsanvändning klarläggs och det skapas ett system för forskningsledighet efter avslutad ledarskapsperiod.

# 1. Starting point and objective of the University of Helsinki Human Resources Policy

As stated by the Strategic Plan of the University of Helsinki for 2007–2009, the University aims to be a good employer who is determined to ensure the well-being of the staff and to maintain high standards of leadership and efficient administration. The University will make efforts to evolve into an inspiring, encouraging and rewarding work environment that fosters creativity.

The University will implement a beneficent and equal human resources policy so as to re-enforce its image as a good employer.

The objective of this Human Resources Policy is to provide the University with personnel policy guidelines that are in line with its Strategic Plan, take into account the diversity of the academic community, and support the University in its endeavours to successfully carry out its basic duties of academic research, teaching and societal interaction.

This policy follows and applies the guidelines set forth in the Government's personnel policy. Furthermore, consideration has been given to the results of the evaluation of administration carried out at the University between 2004 and 2005 and the subsequent Development Programme for Administration and Support Services 2007–2009 (approved by the University Senate on 10 May 2006).

There are a number of issues related to equality, labour protection and cooperation within the domain of human resources at the University. As separate regulations, guidelines and agreements exist for these issues, they will not be included in the present Human Resources Policy.

## **Measures to be taken**

- The Rector will appoint a follow-up group to support and develop the implementation of the objectives of the University's Strategic Plan and the University's Human Resources Policy.

## **2. Strategic human resources planning**

### **2.1. University of Helsinki as an employer**

The University of Helsinki is one single employer, and its personnel includes all those employed by the University, regardless of whether their salaries come from the national budget or from external sources.

Equal treatment of the personnel entails that all University units observe the University's human resources policy as well as salary policy, and that human resources management is in the hands of experts in the field who follow common practices.

The University accommodates also persons not employed by the University, such as academy professors and researchers employed by the Academy of Finland, researchers and docents holding grants, and visiting international scholars. The principles presented in this policy, with the exception of principles relating to employment matters, apply to these persons as well.

### **2.2. Structure of the personnel and its development perspectives**

The University employs both academic (teaching and research) and non-academic staff. The teaching and research staff account for 48.5 per cent of the entire staff (31 December 2005).

A major part of the personnel receive their salary from the University's finances for operational expenditure, i.e. the national budget. At the end of 2005, external funding covered 34.8 per cent of person years performed at the University.

It is to be expected that the total number of personnel at the University of Helsinki will not grow in the next few years. On the other hand, a great number of permanently employed staff will retire in the next decade.

Coupled with the decreasing number of personnel, the University is

faced with increasing demands for efficiency and expectations to produce more results of a higher standard. The government is also putting pressure on the University to reduce the number of its non-academic staff.

All these factors must be taken into account when planning the future structure, location and duties of the University's personnel.

#### **Measures to be taken**

- The number of academic staff hired on finances for operational expenditure will be increased in proportion to the number of non-academic staff, while paying special attention to the appropriate management of administration and support services.
- All faculties, departments and other units will draft a human resources policy covering several years. The implementation of these policies will be monitored annually.
- The unit-specific human resources policies will give special consideration to the effects of the simultaneous retirement of the baby boomer generation. The allocation of vacant posts and opportunities to cut down the number of posts will be carefully surveyed. Posts that have not been filled in years will be abolished.
- A plan for the arrangement of posts and establishment of new posts will be drawn up in order to promote the career advancement of young researchers and improve the employment circumstances of fixed-term research personnel.
- The unit-specific human resources policies will include objectives and means for the internationalisation of the unit.
- The human resources policies will prepare for reforms that aim to reduce the need for special expertise in financial and human resources management at the departmental level and transfer the management of such matters to professionals in larger units.

## 2.3. Recruitment

As stated in the University of Helsinki Administrative Regulations, decisions on recruitment are made in the units. Announcements for vacancies are published in a centralised manner by the Administration Office in order to ensure the correct application of regulations and a consistent image of the University as an employer.

Special regulations are applied in the filling of professorships. According to these regulations, assessors must always be used in the appointment process. If the faculties so wish, assessors' statements may also be required in the filling of other teaching and research posts.

The State Civil Servants Act provides for the filling of non-academic posts. There may also be special qualification requirements for a given post.

In the case of fixed-term positions, employees are often hired without inviting applications and thus without any comparisons between applicants. Consequently, a person may be employed by the University on several consecutive fixed-term contracts without having to compete for the position with other applicants.

As recruitments have a vital effect on the standard of future personnel and consequently, the University's ability to produce results of a high standard, each appointment must be made after careful consideration. It is also of crucial importance to launch a recruitment policy and prepare to compete for the best experts.

### **Measures to be taken**

- Recruitment decisions will be made in accordance with the unit's human resources policy.
- The correct demands level must be determined before inviting applications for a position.
- As a rule, appointments lasting at least a year will be made on the basis of an application procedure; inviting applications for appointments lasting less than a year is also recommended. Projects requiring special expertise may make exceptions to this rule.

- The University will approve practices and procedures for the relocation of personnel that are part of its responsibilities as an employer.
- Opportunities for international recruitment in inviting applications for teaching and research posts will be improved. Invitations for applications will be translated into English and distributed in an appropriate manner internationally, unless there are special reasons for not advertising a post internationally.
- The University must accept the fact that international applicants do not fulfill the requirement in the national languages of Finland and thus will take this into account when determining language requirements for teaching and research posts to be advertised internationally.
- When recruiting personnel for customer service, special attention will be paid to the fact that the University of Helsinki is a bilingual university.
- When fixed-term appointment are made, the grounds for the fixed-term contract must be noted down in writing. In the case of project personnel, the aim will be that the employment will last throughout the project. Unnecessary terminations of employment must be avoided.
- When recruiting postgraduate students, they must be made aware of career opportunities at the University and in their field in general.
- When filling postdoctoral positions, consideration will be given to international experience and teaching qualifications.

## **2.4. Types of employment and job titles**

At the end of 2005, holders of posts accounted for 54.4 per cent of the entire personnel of the University, and 46.6 per cent were employed on a contractual basis.

The teaching and research personnel receiving their salaries from the national budget are holders of either permanent or fixed-term posts.

The personnel employed on a contractual basis consists mainly of researchers (many of whom are doctoral students) holding fixed-term positions. There is also a number of personnel employed on a contractual basis in administrative and clerical positions, mainly in facilities maintenance, ICT, and other support functions for teaching and research.

The prevailing form of employment in state administration is appointment to a post.

It is recommended that employees hired on external funding also be appointed as holders of posts, as they often perform duties dealing with finances and human resources requiring official liability.

The number of job titles used by the University's non-academic staff is about 300. Employees performing similar duties use different titles and many of the titles used are misleading.

#### **Measures to be taken**

- The number of appointments to posts will be increased.
- Instructions will be drawn up for appointments to posts and contractual employment.
- Instructions for University job titles will be drawn up in order to establish a consistent practice with regard to titles.

## **2.5. Development of the structure of teaching and research posts**

As postgraduate studies are increasingly being completed in an employment relationship with the University, many postgraduate students are part of the University personnel. This fact must be kept in mind when devising statistics on fixed-term employment contracts at the University.

The salaries of postgraduate students mainly come from state-funded doctoral programmes or from projects receiving external funding. The aim is

to ensure funding for doctoral students throughout their studies without any unnecessary breaks.

Only some doctoral graduates may find employment within their own Alma Mater. The postdoctoral years of any researcher are of crucial importance from the point of view of an academic career. Young doctoral graduates need clear alternatives in their career advancement.

One of the core guidelines of the University's Strategic Plan is that all teachers do research and that all researchers teach. This principle should be implemented more vigorously. However, on the one hand, some holders of teaching posts, especially lecturers, have encountered difficulties in finding time for research, and, on the other hand, some providers of funding are set against the idea that project researchers participate in teaching. When making appointments, consideration must be given not only to academic qualifications, but also to teaching experience and qualifications.

In January 2005, the Finnish Council of University Rectors published a proposal for designations for teaching and research posts and their hierarchy. A working group appointed by the Ministry of Education drew up its own proposal on the matter (Report of the Committee on the development of research careers (Reports of the Ministry of Education, Finland 2006:13). Both proposals place research positions on four levels, the first level being doctoral students, the second postdoctoral researchers, the third experienced teachers and researchers, and the fourth level being professors and directors of research holding equivalent qualifications.

The proposals are based on the presupposition that external funding can be used for funding posts.

### **Measures to be taken**

- Instructions for teaching and research posts and titles will be drawn up on the basis of national guidelines, but with regard to the specific needs of the University of Helsinki, so that the posts and their duties follow a four-level hierarchy.
- The University will continue to observe its previously approved strategic principle of all teachers doing research and all research-

ers teaching. This principle will be expanded in practice to include also researchers and doctoral students receiving external funding.

- The principle that doctoral students and postdoctoral researchers will always be employed on a fixed-term basis, primarily for 3–5 years, will be approved throughout the University.
- Teaching and research personnel will be encouraged to obtain international experience and international experience will be taken into account when making appointments.
- In addition to academic qualifications, teaching experience and qualifications will be considered when making appointments.

## 3. Terms of employment

### 3.1. Salaries and incentives

The salary system implemented in Finnish universities in 2006 is based on the demands levels of jobs and personal work performance. The objective of the system is to reward good performance and active development of work methods and professional competence. Work experience relevant to the successful performance of duties will also be taken into account.

The salary system has been designed to cater for the special characteristics of academic work.

#### **Measures to be taken**

- A consistent salary policy will be implemented throughout the University. All personnel will be treated equally and fairly in accordance with this policy.
- Superiors will be offered supervision and training in order to ensure the correct application of the new salary system.
- Review discussions and assessment discussions related to salaries shall be kept separate.
- Salary expenses estimated in accordance with the principles of the new salary system must be taken into account when applying for external funding, and each job must be assigned a demands level.
- Special requirements concerning language skills will be considered in the assessment of the demands level.
- When making decisions on salaries, the University's competitiveness vis-à-vis other employers, especially in international recruitment, will be taken into consideration.
- In the long run, preparations will be made for the introduction of a group-specific, performance-based salary system for state employees, if necessary.

## 3.2. Working hours

The personnel holding positions defined in the collective agreement for teaching and research personnel have a 1600-hour annual work load. The non-academic staff observe working hours defined in regulations for office hours or the Working Hours Act.

As specified in the collective agreement, the working hours of employees with the 1600-hour annual work load are not monitored by means other than performance assessment. Nevertheless, there is an evident need for a system of allocating working hours. Such a system would allow allocating working hours in projects receiving external funding, which, in fact, often are required to have such a system in order to be able to implement overall budgeting. Projects receiving funding from EU sources have long since been required to apply the system of working hours allocation.

### Measures to be taken

- The University will adopt the system of working hours allocation to the extent necessary to allow projects receiving external funding to continue operating within the terms of their funding agreements.
- The faculties and independent institutes will ensure that work plans in the system of the 1600-hour annual work load are always drawn up in writing, and that the work plans are linked with the preparation of the curricula and the conducting of review discussions.
- The departments will make use of the systems of the 1600-hour annual work load and period teaching in order to be able to ensure each member of the teaching and research staff the opportunity to take a longer break from teaching for research.
- The University will explore opportunities to grant, either in a centralised manner or on the faculty level, sabbaticals of a longer duration upon application.
- The system of flexible working hours will be expanded with the

- help of a monitor that audits working time on a regular basis, and which includes all personnel observing fixed working hours.
- Guidelines for a working time “bank”, based on the principle of flexible working hours, will be drawn up.
- The University will draw up instructions for telework.

### **3.3. Leaves of absence and part-time work**

Mobility is a characteristic of academic work and thus leaves of absence, for working abroad, for example, are recommended for the establishment of international contacts. Especially young scholars aiming at a research career should keep this in mind.

Granting leaves of absence on grounds other than those specified in collective agreements always require well-grounded reasons. When leaves of absence are being considered, their effects on the work community and the work loads of other employees must be taken into consideration. This also applies to situations where employees apply for part-time leaves of absence because of part-time retirement.

Some holders of fixed-term teaching and research positions have had the opportunity to gain an extension to their appointment after an interruption due to parental leave. However, it is unclear as to what kind of circumstances permit such an extension. This matter must be clarified, especially now that new types of posts and positions are being created.

#### **Measures to be taken**

- In granting leaves of absence, the guiding principle is that an uninterrupted leave of absence can be granted on one and the same grounds for a maximum of two years, unless there are special reasons for a longer leave of absence.
- Instructions for extending appointments to teaching and research positions due to parental leaves will be drawn up.
- When departmental human resources policies are drafted and

recruitments implemented, efforts will be made to offer young researchers opportunities to return to the University of Helsinki after working abroad.

### **3.4. Fixed-term employment contracts**

On 31 December 2005, University personnel employed on a fixed-term basis accounted for 51.9 per cent of the total number of personnel at the University of Helsinki. Some employees hold fixed-term positions while others are employed on fixed-term contracts. The various grounds for fixed-term appointments include replacements, attending to the duties of a vacant position, traineeships and the nature of the work, which at the University mostly means project work.

Mobility within the University is great, and replacements and attending to the duties of a vacant position are common. The reasons for a great number of fixed-term positions are study-related, as doctoral studies are often completed in an employment relationship to the University. Another common reason for fixed-term appointments is that projects receiving fixed-term external funding are of a limited duration. The objective of increasing international researcher exchanges will, for its part, contribute to the growing number of fixed-term appointments.

#### **Measures to be taken**

- The University will strive to reduce the number of fixed-term appointments. When such appointments are made, they will be made non-recurrently for the maximum duration possible. Consideration must be given to the fact that fixed-term appointments for teaching and research posts, especially during postgraduate studies and postdoctoral research, are normal procedure, and statistics on these appointments should be kept separate from other appointments.
- Support staff will be appointed on a permanent basis also in

projects receiving external funding. The aim is to create such job descriptions and systems that support personnel may transfer from one project to another without any changes or interruptions in their employment relationship.

- The employment contracts of research personnel hired for projects will be made for the whole duration of the project.

### **3.5. Termination of employment**

All University units should, both in their human resources policies and plans for practical arrangements of work, prepare for the termination of employment relationships. It is recommended that employees inform their units of their retirement plans or plans for changing jobs well in advance.

An employment relationship may also be terminated against the employee's will because of economic or production reasons, or even because of the employee's own actions. In such situations, the employee must be made aware of his or her rights and obligations in good time and all statutory obligations and especially the provisions of employer-employee cooperation must be observed.

In all terminations of employment, the University must ensure that all rights and benefits included in the appointment are also terminated.

#### **Measures to be taken**

- Terminations of employment due to exceptional grounds will be handled in cooperation with experts in the University's Human Resources and Legal Affairs Department.
- Information about obligations and practices related to terminations of employment will be included in training offered to supervisors.
- The University will prepare practical instructions for the handling of terminations of employment.

## 4. Leadership and operation of the work community

Leadership and supervision play a central role in the successful operation of a work community and in promoting the personnel's well-being. The aim is to select leaders from among the best talents.

Most of the leadership at the University of Helsinki have been elected to their positions for a fixed-term. In an academic environment, this is a most natural solution, but it does have its effects on how leadership duties are carried out.

The most important challenge of an academic leader is to create an inspiring research environment that also encourages teaching of a high quality. This entails that the leader has experience and vision for the direction in which he or she wishes to steer the unit. A good academic leader, besides being a distinguished scholar in his or her own field, is also interested in and competent at being a leader.

The leadership of administrative and support services at the University is faced with the challenge of providing consistent and standard-quality services, on the one hand, and developing flexible services meeting local needs, on the other. Directors in the Administration Office are responsible for developing administrative and support services in their own sectors, in cooperation with faculties and directors of independent institutes. Mutual trust and smooth cooperation between academic leaders and administrative experts provide a solid foundation for a positive atmosphere at work.

Leadership duties need to be clarified and the circumstances of leadership need to be improved.

### Measures to be taken

- The University's leadership system will be described in a manual.
- The University will devise guidelines for elected leaders as regards the amount of time that they should devote to leadership in units of different sizes. The University will ensure that leaders have

enough time to fulfil their leadership duties.

- Elected leaders will be offered the opportunity for a six-month sabbatical after their term of office, in order to allow them to concentrate on their own research and preparation for teaching. The length of the sabbatical will depend on the length of the term of office and its workload. Funding will be reserved for the appointment of substitute teaching staff to replace those who have served as rector, vice-rector and dean. Each faculty will reserve funding for similar sabbaticals to be offered to heads of department in accordance with the size of the department and the demands of the leadership position.
- Leaders and supervisors will be offered adequate training for their positions and everyone in a leadership position will be required to participate in training.
- Young persons interested in leadership positions in particular will be encouraged to participate in leadership training.
- Leadership experience, training and participation in administrative duties will be considered an asset in the filling of posts.
- The University emphasizes that leaders are responsible for implementing the University's common human resources policy in their units, ensuring that cooperation within the unit follows the employer-employee cooperation agreement, and for effectively disseminating information about matters of common interest to the staff.
- A network of administrative experts will be created to assist the University's elected leadership.
- The management of human resources and financial administration will be transferred to larger units and placed in the hands of experts, thus freeing leaders from routine tasks to strategic management and implementation of the University's core duties.

## **5. Work environment and conditions**

### **5.1. Orientation to work**

Orienting new employees to their job, their unit and the entire University is of vital importance. Right from the beginning, each new employee must be made aware of his or her rights and obligations and of the practices and procedures followed in both the unit concerned and at the University as a whole. New employees must also be informed of the University's Strategic Plan and its core values.

#### **Measures to be taken**

- All units must have a designated person who is responsible for the orientation of new employees, and an orientation plan based on the specific needs of the unit in question. The University's intranet Alma provides material to be used in orientation.
- The University will continue to organise orientation seminars in Finnish and English designed for new employees.
- The University's international staff will be assisted in integrating into the Finnish society, the basic mechanisms of professional life and the operations of the University. Special attention will be paid to the availability of information material in languages other than Finnish or Swedish.
- The orientation of doctoral students in an employment relationship with the University will also be of special concern.

### **5.2. Development of human resources**

The development of human resources is an extensive entity focussing on life-long learning, learning at work and upgrading professional education by participating in training at one's own organisation, outside one's organisation

and through mentoring and supervision at work.

The University organises in-house training in a centralised manner and all members of the staff should have an opportunity to participate in it. Participation in training may also be an obligation included in the duties of a job and the supervisor may order an employee to attend training. In-house training is offered in the areas indicated as important by superiors and employees. Feedback from the training and suggestions for future courses are of crucial importance for the planning of training.

Every year, review meetings are held between superiors and employees. The new salary system requires that assessment discussions about the personal performance of employees be conducted; assessment discussions must also be conducted if there have been significant changes in the demands of the job. In order to ensure that relevant training will be offered, the educational needs revealed by these discussions will be announced to the Human Resources and Legal Affairs Department.

#### **Measures to be taken**

- In the review discussions, each employee's needs for training will be discussed and a training plan will be devised.
- The Human Resources and Legal Affairs Department, which organises in-house training in a centralised way, will be informed of the need for training.
- The University offers its personnel the opportunity to participate in the development of professional skills and qualifications. Participation in training offered by outside institutions will also be supported, if the University cannot provide equivalent training.
- When new employees are hired, each unit must take care that experience and expertise (tacit knowledge) are systematically passed on to them.
- The University encourages its personnel to broaden their fields of expertise by engaging in job rotations lasting for a limited time either at the University of Helsinki or in organisations outside the University.

- In-house training will be designed with consideration to the improvement of equality and cooperation.
- Training in teaching skills will be systematically offered to both postgraduate students and instructors with teaching experience.
- The University will offer its international staff opportunities to study Finnish and Swedish.
- The University staff will be offered orientation training to multiculturalism.

### **5.3. Well-being of the staff**

The staff's well-being is a crucial factor for the success of the University. Well-being at work is maintained and enhanced through high-standard leadership, equal treatment of employees and effective communication. A meaningful job, opportunities for career advancement and an encouraging salary policy are also important aspects contributing to job satisfaction. Successful recruitment provides a solid basis for well-being at work. Moreover, the promotion of well-being at work is not only the responsibility of the superiors, but also of each employee.

The University of Helsinki has a centralised system of occupational health care and sports services. Well-being at work is also maintained through rehabilitation and early intervention in problematic cases. The Human Resources and Legal Affairs Department has a unit specialising in well-being at work, an equality adviser and legal counsels, who all assist superiors and employees in problematic situations at the work place.

The University has issued instructions for instances of substance abuse, bullying or sexual harassment.

In recent years, pressures at work and performance demands have grown intensively. At the same time, human resources have remained at the same level and the University has to acquire an increasing proportion of its funding through competition from external sources.

The greatest problem plaguing University employees is the lack of time

in relation to the increasing workload. Many teachers and researchers feel that too much of their time is taken up by administrative work. Administrators and other support personnel also think that their workloads and pressures have grown radically, as they are recurrently expected to absorb new information and implement new systems. The University must make continuous efforts to improve and monitor the well-being of its personnel.

#### **Measures to be taken**

- Data on the University's organisational climate will first be gathered using a sample and the results will be systematically surveyed. The need for and possibility of gathering such data regularly from the entire staff will be considered.
- The University will cooperate with its occupational health care unit to develop, by means of health examinations and occupational health expertise, measures designed for high-risk groups.
- The University will continue to foster work supervision, mentoring and other means of enhancing job satisfaction.
- Besides offering sports services for the entire University community, the University will produce sports services designed to enhance the working capacity of its staff and to meet their specific needs.
- The University will provide training for superiors in order to improve their ability to deal with crises arising in the work community and to raise their awareness of the expert services offered by the Human Resources and Legal Affairs Department. The demands set by different personnel and age groups will be taken into account when designing training for superiors.
- Each unit will make advance arrangements for replacements during holidays and sick leaves.
- The correct application of the new salary system will be recognised as a motivating force.
- The job descriptions of employees in each unit will be determined and efforts will be made to divide duties equally within regular working hours.

- Administrative processes will be simplified by means of human resources policies, overlaps in processes will be eliminated and the necessity of each new development project will be seriously considered. New information systems must be piloted before they are introduced on a larger scale.

#### **5.4. Equality and non-discrimination**

The University of Helsinki is a pioneer in the promotion of equality and in creating an atmosphere fostering diversity. The University actively seeks to remove practices and structures that create and maintain inequality.

In addition to this Human Resources Policy, the University has an equality plan and a policy against discrimination. The University aims to further develop its operations in such a way that equality issues will be taken into consideration in all aspects of its activities.

##### **Measures to be taken**

- The University of Helsinki as an employer will explore possibilities of raising adoptive parents to a more equal position with other parents.

## 6. Cost effects

Human resources development and ensuring well-being at work are among the many measures proposed in this policy that would incur costs. In the past, centralised funding was reserved for these measures, but individual units should also be prepared to cover a part of these costs in their own budgeting.

In particular, the system of sabbatical leaves for teachers and researchers as well as the opportunity offered to elected leaders to engage in research after their term of office will mean new costs. If and when implementing these systems, careful consideration must be given to whether funding will be reserved in a centralised manner or independently by each faculty. The system of centralised funding would guarantee everyone equal chances of obtaining funding, whereas faculty-specific funding would mean that funding decisions would be made closer to the applicants.

At least rectors and deans should be offered centralised funding for the purpose of a sabbatical leave for research after their terms of office. Heads of department should be offered faculty-specific funding for the same purpose.

## 7. Summary

The University of Helsinki is one single employer that implements a common human resources policy.

Recruitments will be carried out in accordance with the Human Resources Policy, with the aim of hiring the right people for the right jobs.

Salaries will be paid in the true spirit of the new salary system and the personnel will be encouraged to develop their professional expertise and the duties of their jobs. Types of employment contracts and job titles will be standardised and the number of fixed-term appointments will be decreased; when fixed-term appointments are made, they will be for longer periods of time.

The structure of teaching and research posts will be developed with regard to national guidelines and the University's own needs; the guiding principle in this development work is that teachers and researchers engage in both teaching and research. Opportunities for sabbatical leaves will be explored.

The University will take special care to improve well-being at work. Particular attention will be paid to the equal distribution and reasonableness of workloads, as well as to the development of leadership and supervisory skills. In the case of the elected leadership of the University, problems related to the use of their time will be resolved and a system of sabbaticals following a term of office will be created.







Helsingin yliopiston hallinnon julkaisuja 31  
Strategiat ja suunnitelmat

Helsingin yliopisto

ISSN 1795-5386 (nid.)

ISSN 1795-5378 (pdf)

ISBN 978-952-10-3544-9 (nid.)

ISBN 978-952-10-3545-6 (pdf)

[www.helsinki.fi/julkaisut](http://www.helsinki.fi/julkaisut)