



# **AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIJAYLIOPETTAJAN TENURE TRACKIN ARVIOINNIN KEHITTÄMINEN**

Case Hämeen ammattikorkeakoulu

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen, ylempi AMK

Kevät 2024

Nina Heikkilä

Liiketoiminnan kehittäminen, ylempi AMK

Tekijä Nina Heikkilä

Työn nimi Ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnin kehittäminen, Case Hämeen ammattikorkeakoulu

Ohjaaja Kyllikki Valkealahti

Tiivistelmä

Vuosi 2024

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajan tenure trackin arviointia tulee kehittää osaamisen johtamisen näkökulmasta, jotta se tukee korkeakoulun strategisia tavoitteita. Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jonka tutkimuksellinen osuus toteutettiin monimenetelmäisenä. Toimeksiantaja on Hämeen ammattikorkeakoulu.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu osaamisen strategisesta johtamisesta, prosessin kehittämisestä ja vastuullisesta tutkijanarvioinnista. Teoreettinen viitekehys tarjoaa moniulotteisen pohjan aiheen tarkasteluun yhdistäen strategisen näkökulman operatiiviseen työhön sekä tutkijanarvioinnin vastuullisuuteen.

Empiirisessä osiossa toteutettiin kysely Hämeen ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajan tenure trackissa arvioiduille henkilöille. Lisäksi järjestettiin työpaja arvioinnin kehittämiseksi lean-mallin mukaisena gemba-läpikävelynä. Kyselyn ja työpajan avulla saavutettiin laajaa ymmärrystä aiheesta kehittämistehtävää varten.

Tutkimuksellisen kehittämistehtävän tuotoksena luotiin prosessikuvaus tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnista sekä sisäinen ohje arviointiryhmän toiminnasta. Tuotosten lisäksi työn tuloksena koottiin kehittämisideoita arvioinnin jatkokehitykseen.

Kehittämistehtävän viisi tärkeintä havaintoa ovat: 1) Aikataulutus on tällä hetkellä yksi kriittisimmistä kehityskohteista 2) Arviointia varten hakijoilta tulisi pyytää ansioluettelo, julkaisuluettelo sekä tutkimussuunnitelma 3) Arvioinnin vaiheet ja kriteerit tulisi asettaa julkisesta saataville samaan paikkaan 4) Tenure trackin ohjaajan nimeäminen selkeyttäisi urapolkua 5) Kaikkien tutkijayliopettajien palkkaamista julkisen haun tai tenure trackin kautta voitaisiin kokeilla organisaatiossa.

Tämä opinnäytetyö on tärkeä panos Hämeen ammattikorkeakoulun tutkijanarviointien ja tutkimustoiminnan kehittämiseen. Se tarjoaa arvokasta tietoa myös muille korkeakouluille, jotka haluavat kehittää tutkijaurapolkuaan ja edistää tutkimus- ja kehittämistoimintaansa huolehtimalla tutkimuksensa kärkinimien osaamisen strategisesta johtamisesta.

Avainsanat ammattikorkeakoulut, tutkijat, henkilöarviointi, osaamisen johtaminen, prosessit, yliopettajat

Sivut 68 sivua ja liitteitä 23 sivua

Business Development, Master's programme

Author Nina Heikkilä

Subject Developing the Evaluation of the Tenure Track of a Principal Research Scientist  
in a University of Applied Sciences, Case Häme University of Applied Sciences

Supervisor Kyllikki Valkealahti

Abstract

Year 2024

---

The purpose of this thesis is to find out how the evaluation of the tenure track of the Principal Research Scientist at a university of applied sciences should be developed from the perspective of competence management to support the strategic goals of the university. It is a research-oriented development task, the research part of which was carried out in a multi-method approach. The client is Häme University of Applied Sciences.

The theoretical framework of the thesis is based on strategic management of competence, process development and responsible researcher evaluation. The theoretical framework provides a multidimensional basis for examining the topic, combining a strategic perspective with an operational and responsibility perspective.

In the empirical part, a survey was conducted among the persons evaluated in the tenure track of a Principal Research Scientist at Häme University of Applied Sciences. In addition, a workshop was organised to develop the evaluation process as a gemba walk-through based on the lean model. The survey and the workshop helped to gain a broad understanding of the topic for the development task.

The output of the thesis was a process description for the evaluation of the tenure track and an internal guideline of the evaluation. In addition to the outputs, the work resulted in development ideas for the further development of the evaluation process.

The five main findings of the development task are: 1) Scheduling is currently one of the most critical areas for development 2) For evaluation, applicants should be asked to submit a CV, a list of publications and a research plan 3) The steps and criteria for evaluation should be made publicly available in one place 4) The appointment of a tenure track supervisor would clarify the career path 5) The hiring of all Principal Research Scientists through a public search or tenure track could be tested in the organisation.

This thesis is an important contribution to the development of researcher evaluation and research activities at Häme University of Applied Sciences. It also provides valuable information for other higher education institutions wishing to develop their researcher career paths and promote their research and development activities by ensuring strategic management of the competences of their leading research talents.

Keywords universities of applied sciences, researchers, personal assessment, knowledge management, processes,

Pages 68 pages and appendices 23 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Toimintaympäristö .....	2
2.1	Toimeksiantaja .....	4
2.2	Tutkijayliopettajan tenure track .....	7
2.3	Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	12
3	Kehittämistyön tietoperusta .....	13
3.1	Osaamisen strateginen johtaminen .....	14
3.2	Prosessin kehittäminen .....	20
3.3	Vastuullinen tutkijanarviointi .....	25
4	Metodologiset valinnat .....	33
5	Kehittämistehtävän toteutus .....	40
5.1	Arvioinnin prosessikuvaus ja sisäinen ohje .....	40
5.2	Kyselyn aineistonkeruu ja analyysi .....	43
5.3	Työpajan aineistonkeruu ja analyysi .....	51
5.4	Kehittämistehtävän arviointi .....	53
5.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	55
6	Johtopäätökset .....	59
7	Pohdintaa .....	61
	Lähteet .....	63

## Kuvat ja taulukot

Kuva 1. Suomen koulutusjärjestelmä .....	3
Kuva 2. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli .....	4
Kuva 3. Hämeen ammattikorkeakoulun parhaiden strategian visio 2022–2030 .....	7
Kuva 4. Hämeen ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajan urapolku .....	10
Kuva 5. Kehittämistyön tietoperusta .....	13
Kuva 6. Aineettoman osaamispääoman jaottelu .....	15

Kuva 7. Strategia ja osaamispääoma kulkevat rinnakkain kohti tavoitetilaa .....	17
Kuva 8. Osaamis pohjaisen strategia-ajattelun malli .....	18
Kuva 9. Osaamisen johtamisen käsitteiden väliset yhteydet.....	19
Kuva 10. Prosessien jako ydin- ja tukiprosesseihin.....	22
Kuva 11. PDCA-sykli parantaa toiminnan laatua ajan myötä.....	23
Kuva 12. Henkilöarvioinnin rooli tarkkarajaisessa organisaatiossa.....	26
Kuva 13. Tutkijanarvioinnin prosessin suunnittelussa huomioitavat vaatimukset.....	33
Kuva 14. Toimintatutkimuksen historialliset toimintakentät .....	35
Kuva 15. Toimintatutkimuksen spiraalimalli .....	35
Kuva 16. Tiivistelmä tutkimusmetodologiasta .....	36
Kuva 17. Tiedonmuodostuksen painopisteet spiraalimallissa .....	37
Kuva 18. Tilastollinen mittausmalli .....	39
Kuva 19. Hämeen ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnin prosessikuvaus .....	41
Kuva 20. Vastaajien arviot tenure trackin arvioinnin käytännön vaiheista .....	46
Kuva 21. Vastaajien arviot tenure trackin ohjaamisesta .....	47
Kuva 22. Vastaajien arviot tenure trackin arvioinnista .....	48
Kuva 23. Vastakohtaparien tulokset.....	49
Kuva 24. Arvioitujen tyytyväisyys tenure trackin arvioinnin prosessiin.....	50
Kuva 25. Kehittämistehtävän kulku .....	54

Taulukko 1. Vastuullisen tieteen toimijoita ja käsitteistöä Suomessa .....28

Taulukko 2. Vastuullisen tieteen toimijoita ja käsitteistöä kansainvälisesti .....29

## **Liitteet**

- Liite 1. Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 2. Tietosuojailmoitus kyselyä varten
- Liite 3. Tietosuojailmoitus työpajaa varten
- Liite 4. Tutkimuslupapäätös
- Liite 5. Kyselyn saateviestit
- Liite 6. Kyselylomake
- Liite 7. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

# 1 Johdanto

Nyt, kun työelämässä tarvitaan yhä enenevässä määrin soveltavaa tutkimusta, jossa tavoitteena on toteuttaa jokin käytännön sovellus uuden tiedon avulla, voivat ammattikorkeakoulut vahvistaa asemaansa soveltavan tutkimuksen tekijöinä. Soveltava tutkimus on myös yksi ammattikorkeakoulujen lakisääteisistä tehtävistä. Osassa ammattikorkeakouluja soveltavan tutkimuksen kärkiniminä toimivat tutkijayliopettajat. He ovat tohtoritason tutkijoita ja oman osaamisalueensa kansallisesti ja/tai kansainvälisesti tunnistettuja huippuja. Tutkijayliopettajat johtavat ammattikorkeakoulussa oman tutkimusalueensa tutkimusta yhdessä tutkimusryhmänsä kanssa.

Suomen ensimmäiset ammattikorkeakoulut aloittivat toimintansa 1990-luvulla. Ammattikorkeakouluissa opiskellaan työelämälähtöisesti ja niiden tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta palvelee niin opetusta kuin työelämää, aluekehitystä ja alueen elinkeinorakennettakin. Ammattikorkeakouluissa suoritetaan ammattikorkeakoulututkintoja sekä ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja, jotka ovat suoraan rinnastettavissa korkeakoulututkintoon ja ylempään korkeakoulututkintoon. Näihin tutkintoihin johtava koulutus on opiskelijalle maksutonta. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014 4 §, 11 §, 12 §)

Tutkimus- ja kehittämistoiminta on kirjattu ammattikorkeakoulujen lakisääteiseksi tehtäväksi vuonna 2003 ja innovaatiotoiminta vuonna 2015 (Arene, 2017, s. 7). Näiden lakisääteisten tehtävien myötävaikutuksesta Hämeen ammattikorkeakouluun luotiin uusi tutkijayliopettajan tehtävä vuonna 2014. Tutkijayliopettajan tehtävä perustuu ammattikorkeakoulun yliopettajan tehtävään, painotuksen ollessa kuitenkin vahvemmin tutkimus- kuin opetustyössä.

Hämeen ammattikorkeakoulussa on rakennettu tutkijayliopettajuuteen tähtäävä urapolku, tutkijayliopettajan tenure track. Tenure trackin tarkoituksena on tarjota tuettu ja selkeä reitti kohti tutkijayliopettajan toistaiseksi voimassa olevaa työsuhdetta. Ammattikorkeakoulun tenure trackia voidaan verrata yliopistojen vastaavaan, vaikkakin yliopistoissa urapolulla tähdätään toistaiseksi voimassa olevaan professorin virkaan. Tenure trackin aikaisen kehittymisen tueksi sekä osaamisen johtamisen työkaluksi Hämeen ammattikorkeakoulussa on haluttu kehittää tutkijayliopettajan tenure trackin arviointia. On todettu, että ilman johdonmukaista arviointia tenure trackiin rekrytointi voi olla epäreilua ja toisaalta urapolun kokonaisvaltainen kehittäminen vaatii määrällistä ja laadullista mittaamista. Tehtävänkuvan painottuessa tutkimukseen, myös arvioinnin kriteerit painottuvat esimerkiksi tutkimusrahoituksen hankkimiseen ja kyvykkyyteen tehdä julkaisuja. Toisaalta arvioinnissa

on huomioitava laadullisen tutkijanarvioinnin monimuotoisuus niin, ettei tutkijanarviointi painotu liikaa määrällisiin kriteereihin tai mittareihin.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä tenure track tai tutkijanarviointi ovat aiheina vielä kovin uusia. Theseuksesta (n.d.), johon julkaistaan suurin osa ammattikorkeakoulujen opinnäytetöistä, ei löydy yhtään ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä, jossa olisi keskitytty tutkijayliopettajuuteen, tenure trackiin tai tutkijanarviointiin. Luonnollisesti jälkimmäiset aiheet, tenure track ja tutkijanarviointi, ovat olleet olennaisempia tiedeyliopistoille johtuen korkeakoulututkimuksen luonteesta sekä korkeakouluorganisaatioissa käytössä olevista nimikkeistä ja aiheisiin liittyen onkin julkaistu pro gradu -tutkielmia sekä väitöskirjoja.

Tässä opinnäytetyössä kuvaillaan aluksi tutkijayliopettajan tenure trackin nykytilan toimeksiantajaorganisaatiossa Hämeen ammattikorkeakoulussa. Samassa kuvataan nykymallin ongelmia. Tämän jälkeen kehittämistehtävän teoreettisessa tietoperustassa haetaan pohjaa myöhemmin tehtäville valinnoille sekä perustellaan niitä tutkitulla tiedolla. Näiden tietojen perusteella rakennetaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan keinoin Hämeen ammattikorkeakoulun tenure trackin arvioinnin järjestelmää sellaiseksi, että se strategisen osaamisen johtamisen näkökulmasta palvelee organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista, on prosessina selkeä, läpinäkyvä ja tasapuolinen ja toimii tutkijanarvioinnin hyviä käytäntöjä noudattaen.

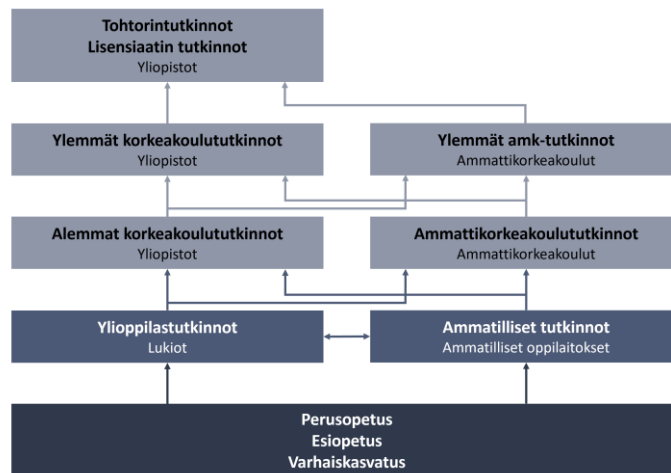
## 2 Toimintaympäristö

Ammattikorkeakouluja on järjestelmätasolla ollut olemassa 1960-luvulta asti, vaikkakin niiden historian voidaan katsoa alkaneen jo paljon ennen. Ammattikorkeakoulujärjestelmän vakiintuminen on tapahtunut vuosikymmenten saatossa hieman eri aikaan eri maissa. Ensimmäisenä ammattikorkeakoulusektori vakiintui Isossa-Britanniassa ja Saksassa 1960-luvulla, minkä jälkeen esimerkiksi Hollannissa 1980-luvulla ja Itävallassa ja Suomessa myöhemmin 1990-luvulla. (Tirronen, 2020, s. 41)

Suomen koulutusjärjestelmässä (kuva 1) alemmat ja ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot sijoittuvat toisen asteen koulutuksen ja tohtorintutkinnon välille ja ovat tutkintotasoltaan verrattavissa yliopistojen kandidaatin ja maisterin tutkintoihin. Tohtoriopintoihin voi maisterin tutkinnon ohella hakeutua myös ylemmän korkeakoulututkinnon perusteella.

Tohtorintutkintoja saa myöntää vain tiedeyliopistot. Hämeen ammattikorkeakoulussa tutkijayliopettajat opettavat pääosin ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa.

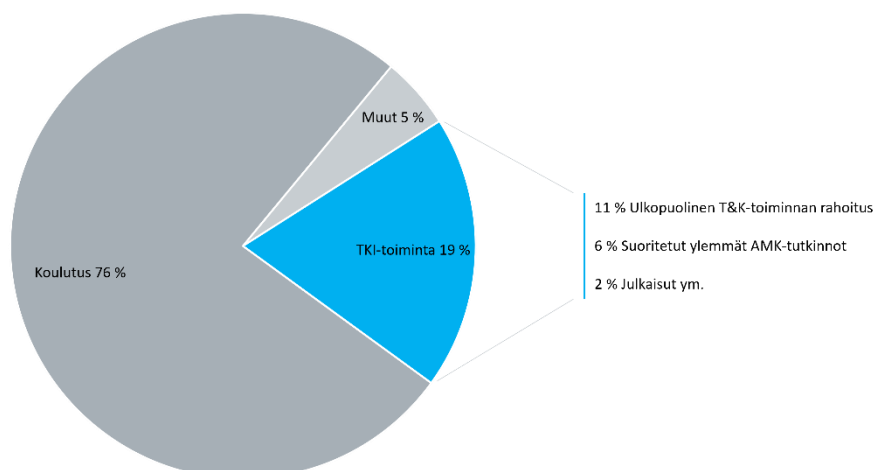
Kuva 1. Suomen koulutusjärjestelmä (mukailien Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2022)



Kohtamäen ym. (2020, s. 364) mukaan ammattikorkeakoulut elävät neljännen akateemisen vallankumouksen aikaa, joka vaatii korkeakouluilta laaja-alaista digitalisoitumista sekä englanninkielisyyden valta-aseman vahvistumista. Ensimmäinen akateeminen vallankumous käsitti tutkimustehtävän yhdistämisen opetustehtävään. Toisen akateemisen vallankumouksen katsotaan tuoneen tutkimus- ja opetustehtävien rinnalle vielä kolmannen tehtävän: talouden ja sosiaalisen kehityksen. Kolmannen akateemisen vallankumouksen aikana korkeakoulut tulivat yhä vahvemmin osaksi yhteiskunnallista muutosta ja innovaatioprosesseja elinkeinoelämän ja julkisen hallinnon kanssa. Ammattikorkeakouluista valmistuvilta alettiin samassa odottaa enenevässä määrin yrittäjämäistä asennetta.

Ammattikorkeakoulujen nykyinen rahoitusmalli korostaa tutkimus- ja kehittämistoiminnan merkitystä korkeakoulujen toiminnassa. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan eli TKI-toiminnan kokonaisrahoitusosuutta nostettiin edellisestä rahoitusmallista kaksi prosenttiyksikköä. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmallissa vuosille 2021–2024 76 % rahoituksesta muodostuu koulutuksesta, 19 % TKI-toiminnasta ja 5 % muista koulutus-, tutkimus ja kehittämiss politiikan tavoitteista eli strategiaperusteisesta rahoituksesta. TKI-toiminnan rahoitusosuus jaetaan edelleen ulkopuoliseen tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoitukseen (11 %), suoritettuihin ylempiin ammattikorkeakoulututkintoihin (6 %) sekä julkaisuihin, taiteelliseen toimintaan, audiovisuaalisiin aineistoihin ja viestintätekniisiin ohjelmiin (2 %) (kuva 2). (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2019) Hämeen ammattikorkeakoulun saatujen hankkeiden kokonaisbudjetti vuonna 2022 oli noin 8,5 miljoonaa euroa, josta noin 6,5 miljoonaa euroa oli ulkopuolista rahoitusta. (Hämeen ammattikorkeakoulu, 2022)

Kuva 2. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli (mukaillen Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2019)



## 2.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistehtävä toteutettiin Hämeen ammattikorkeakoululle. Hämeen ammattikorkeakoulussa (n.d.-f) työskentelee noin 8 000 opiskelijaa ja noin 700 työntekijää ja se tarjoaa koulutusta biotalouden, hyvinvoinnin, koulutuksen, liiketoiminnan, muotoilun sekä teknologian aloilla. Kampuksia on seitsemän: Evo, Forssa, Hämeenlinna, Lepaa, Mustiala, Riihimäki ja Valkeakoski. Hämeen ammattikorkeakoulussa voi opiskella ammattikorkeakoulututkinnon ja ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon lisäksi avoimessa ammattikorkeakoulussa, erikoistumis- ja täydennyskoulutuksissa sekä ammatillisessa opettajakorkeakoulussa. Hämeen ammattikorkeakoulu toteuttaa toiminnassaan ammattikorkeakoululaissa (932/2014, 4 §) määriteltyä tehtävää ”– antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin sekä tutkimukseen, taiteellisiin ja sivistyksellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta –” sekä ”– harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa.”

Hämeen ammattikorkeakoulu (n.d.-e) painottaa strategiassaan osaavaa yhteisöä, osaamisen ja oppimisen kehittämistä, tutkimusta sekä aktiivista, kansainvälistä ja kasvavaa yhteisöä. Organisaation tavoitteena on jatkuvasti kasvattaa osaamispääomaa. Osaavan yhteisön tunnusmerkeiksi luetaan tämän lisäksi kansainväliset ja joustavat urapolut sekä mahdollisuus kasvaa uusiin tehtäviin organisaation sisällä. Organisaatiossa tutkimus pyritään integroimaan

osaksi koulutuksia ja rahoituspohja pyritään pitämään laajana. Rahoituspohjaa on tarkoitus kasvattaa pääosin yritysrahoituksella sekä kansainvälisillä lähteillä. Hämeen ammattikorkeakoulun strategiassa aktiivinen yhteisö kuvataan työtään, tuloksiaan ja osaamistaan jatkuvasti arvioivana yhteisönä. Kasvua haetaan erityisesti osaamisen viennistä, tutkimustoiminnasta ja tilauskoulutuksesta. Tulevaisuuden avaintekijöikseen organisaatio listaa osaamisen, yrittäjämäisyyden ja tuloksellisen toiminnan sekä hallitun kasvun. Tutkimusosaamisen rakentaminen, sisältäen tenure trackin kehittämisen, on yksi osaamisalueen johtamisen ja kehittämisen tavoitteista.

Tutkimuksessaan Hämeen ammattikorkeakoulu (n.d.-a) on sitoutunut avoimen tieteen periaatteisiin: tutkimusdata on lähtökohtaisesti avointa, hankkeilta edellytetään aineistonhallintasuunnitelmaa ja ”jokainen ammattikorkeakoulu-yhteisön jäsen on vastuussa hyvän tutkimusetiikan, hyvän tieteellisen käytännön (TENK), lain, sopimusten ja korkeakoulun omien ohjeiden noudattamisesta”. Hämeen ammattikorkeakoulu on sitoutunut mm. seuraaviin vastuullisen tieteen periaatteisiin:

- Hyvä tieteellinen käytäntö -ohje (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023a)
- Avoimen tieteen ja tutkimuksen julistus 2020–2025 (Tieteellisten seurain valtuuskunta, 2020)
- Coalition for Advancing Research Assessment -sopimus (CoARA, n.d.-a)

Vuodesta 2020 lähtien Hämeen ammattikorkeakoulu on ollut osa eurooppalaisten korkeakoulujen muodostamaa yhteenliittymää RUN-Eurooppa-yliopistoa (Regional University Network – European University) eli RUN-EU:ta. Hämeen ammattikorkeakoulun lisäksi siihen kuuluu kahdeksan korkeakoulua Alankomaista, Belgiasta, Espanjasta, Irlannista, Itävallest, Portugalista ja Unkarista. RUN-EU on yksi yli 40 Eurooppa-yliopistosta, jotka kehittävät korkeatasoista koulutusta, tutkimusta ja innovaatioita sekä lisäävät opiskelijoiden ja henkilöstön liikkuvuutta. Kesällä 2023 RUN-EU:lle varmistui jatkorahoitus vuosille 2024–2027 ja sen myötä vahvistetaan entisestään mm. korkeakoulujen välistä tutkimusyhteistyötä. (Hämeen ammattikorkeakoulu, 2023; RUN-EU, n.d.)

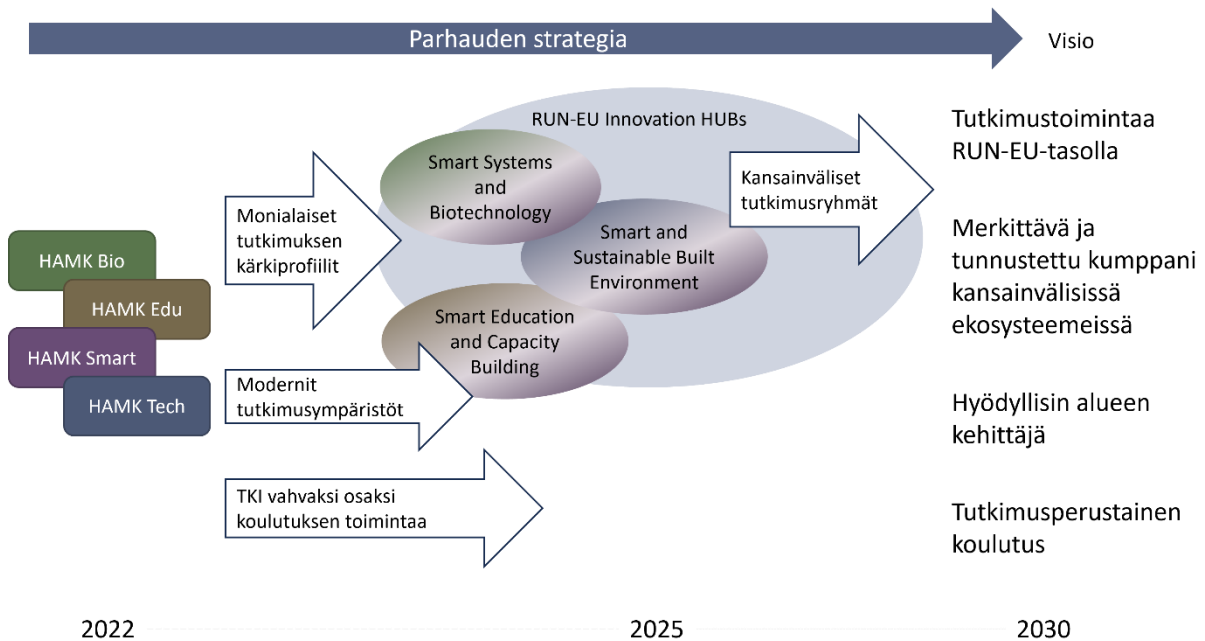
Hämeen ammattikorkeakoulussa TKI-toimintaa edistävät neljä tutkimusyksikköä omilla osaamisalueillaan. Tutkimusyksiköt on perustettu vuonna 2015 vahvistamaan jatkuvaa profiloitumista ja TKI-toiminnan strategisia valintoja. HAMK Bio -tutkimusyksikkö keskittyy toiminnassaan biotalouteen. Tutkimusyksikön osaamisalueisiin kuuluu mm. biokaasutuotanto, hiilensidonta, kasvualustakokeet ja uudenlaisten kasvipäristöjen raaka-aineiden tuotanto. HAMK Bion tutkimusympäristöihin lukeutuvat mm. opetusmetsät Evolla,

rakennetun ympäristön tutkimusympäristöt Lepaalla sekä biotalouden insinöörien laboratorio 3D-työpajoineen Forssassa. HAMK Edu -tutkimusyksikkö uudistaa koulutusta ja koulutusjärjestelmiä kansallisesti ja kansainvälisesti. HAMK Edun tutkimusalueisiin lukeutuvat mm. työn murros, jatkuva oppiminen, verkostotyö sekä osaamisen johtaminen. HAMK Smart -tutkimusyksikössä tutkimus keskittyy data-analytiikkaan ja digitalisaatioon. Tutkimusta tehdään bio- ja kiertotalouden, hyvinvoinnin, koulutuksen, teollisuuden ja liikenteen alueilla. HAMK Tech -tutkimusyksikkö toimii pääosin valmistavan teollisuuden ja rakennetun ympäristön tutkimusalueilla. HAMK Techin tutkimus tähtää ekologisesti kestäviin ratkaisuihin, joissa huomioidaan ilmastovaikutukset ja materiaalien kierto. (Hämeen ammattikorkeakoulu, n.d.-b)

Vuodesta 2022 lukien Hämeen ammattikorkeakoulun TKI-toimintaa on ohjattu parhaiden strategialla. Parhaiden strategia perustuu siihen, että toiminta keskittyy niille aihealueille, joilla organisaatio on hyödyllisin ja kiinnostavin yhteistyötaho muille toimijoille. Perustuen tutkimusyksiköiden osaamisalueisiin, parhaiden strategiassa 2022–2030 on määritelty Hämeen ammattikorkeakoulun monialaisen tutkimuksen kärkiprofiilit eli keskeiset innovaatioekosysteemit: Smart Systems and Biotechnology, Smart and Sustainable Built Environment sekä Smart Education and Capacity Building. (Hämeen ammattikorkeakoulu, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

Tutkijayliopettajat ovat tärkeässä roolissa parhaiden strategian toteuttamisessa. He rakentavat kärkiprofiilien mukaisia infrastruktuureja ja yhteistyökumppanuuksia monialaisissa ryhmissä, jotka koostuvat niin tutkimuksen kuin opetuksenkin asiantuntijoista. Tutkijayliopettajan urapolku tukee TKI-henkilöstön urakehitystä ja näin ollen kehittää myös organisaation osaamista kärkiprofiilien osalta. Toteutuessaan parhaiden strategia yhdistää tutkimuksen ja koulutuksen sulavasti toisiinsa, jolloin kaikki toiminta tapahtuu ammattikorkeakoulun tärkeimmän sidosryhmän eli opiskelijoiden hyväksi. Opiskelijat hyötyvät valmiista infrastruktuurista, jossa yhteistyöverkostoja on olemassa niin kansallisesti, Euroopan laajuisesti kuin kansainvälisestikin. Neljästä erillisestä tutkimusyksiköstä siirrytään vaiheittain kohti tilannetta, jossa tutkimustoiminta on yhä vahvempi osa kaikkea organisaation toimintaa. Kuvassa 3 on tiivistetty Hämeen ammattikorkeakoulun (henkilökohtainen tiedonanto, n.d.) sisäisessä intranetissä julkaistu parhaiden strategian visio 2022–2030, painottaen erityisesti tutkimustoiminnan kehittämisen visiota.

Kuva 3. Hämeen ammattikorkeakoulun parhaiden strategian visio 2022–2030 (mukaillen Hämeen ammattikorkeakoulu, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)



## 2.2 Tutkijayliopettajan tenure track

Tutkijayliopettaja on ammattikorkeakoulun opettaja, jonka tehtävänkuivassa yhdistyvät tutkimus- ja opetustehtävät. Tutkijayliopettajat ovat oman substanssialueensa kärkiosaajia, jotka omassa roolissaan vievät koko ammattikorkeakoulun tutkimusta kohti strategisesti merkittäviä tavoitteita. Hämeen ammattikorkeakoulussa tutkijayliopettajan tehtävä pohjautuu yliopettajan tehtävään esimerkiksi työehdoiltaan, palkkaukseltaan sekä pätevyys ehdoiltaan, sillä ammattikorkeakoululain (932/2014 22 §) mukaisesti ammattikorkeakoulujen opettajina työskentelee yliopettajia ja lehtoreita. Laki ei siis suoraan tunnista tutkijayliopettajan tehtävää. Yliopettajaan verrattuna tehtävänkuivan painotus on enemmän tutkimus- kuin opetustyössä. Tutkimus- ja opetustyön lisäksi tutkijayliopettajan tehtävänkuiva sisältää myös ohjaus- ja hallintotehtäviä. Tutkijayliopettajat toimivat lähes poikkeuksetta esihenkilötehtävissä johtaen omaa tutkimustiimiään.

Muodollisina kelpoisuusehtoina yliopettajalta edellytetään soveltuvaa jatkotutkintona suoritettua lisensiaatin tai tohtorin tutkintoa sekä ammattiopintoja järjestäessä vähintään kolmen vuoden käytännön kokemusta tutkintoa vastaavissa tehtävissä (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014 17 §). Hämeen ammattikorkeakoulussa tutkijayliopettajilta edellytetään suoritettua tohtorin tutkintoa.

Johtavat tutkijayliopettajat vetävät Hämeen ammattikorkeakoulussa monialaisia tutkimuskokonaisuuksia. He ovat jo tutkijayliopettajana meritoituneita henkilöitä, jotka vastaavat omissa tutkimusyksiköissään tutkimuksen laadusta ja sisällöstä. Vuonna 2023 Hämeen ammattikorkeakoulussa on kolme johtavaa tutkijayliopettajaa. Parhauden strategian myötä johtavien tutkijayliopettajien roolin merkitys korostuu entisestään, koska tutkimusta tehdään yhä enemmän tieteenalat ja organisaatorajat ylittäen.

Suomen ammattikorkeakouluissa tutkijayliopettajan käsite on kovin harvinainen. Yliopettajia työskentelee kaikissa ammattikorkeakouluissa, kun taas tutkijayliopettajia työskentelee Hämeen ammattikorkeakoulun 40 tutkijayliopettajan lisäksi vain kahdessa muussa ammattikorkeakoulussa: kaksi Satakunnan ammattikorkeakoulussa ja kaksi Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Tieto perustuu ammattikorkeakoulujen verkkosivujen henkilöhakuihin lokakuussa 2023. Hämeen ammattikorkeakoulun 40 tutkijayliopettajasta tenure trackissa on 12 henkilöä ja vakituisessa tutkijayliopettajan tai johtavan tutkijayliopettajan tehtävässä 28 henkilöä.

Ammattikorkeakoulujen tutkijanarviointi on olennainen osa niiden tutkimus- ja kehittämistoimintaa, ja sen tavoitteena on parantaa tutkimuksen tasoa ja sen vaikuttavuutta. Nykyisin arviointia suoritetaan monin eri tavoin eri ammattikorkeakouluissa, ja käytännöt voivat vaihdella eri koulutusohjelmien, alojen ja organisaatioiden välillä. Arvioinnissa käytetyt menetelmät ja kriteerit voivat myös vaihdella, mikä vaikuttaa arviointiprosessin painotuksiin.

Tenure track -urapolku on Suomessa tutumpi käsite yliopistoissa kuin ammattikorkeakouluissa. Opetus- ja kulttuuriministeriön (2016, ss. 27, 79) Neliportaisen tutkijanuramallin arviointihankkeen loppuraportin suosituksen mukaisesti useimmissa yliopistoissa noudatetaan neliportaista tutkijanuramallia. Hankkeen loppuraportin perusteella niin ikään lähes kaikissa yliopistoissa on käytössä tenure track -järjestelmä. Yliopistojen verkkosivuilta löytyvän tiedon perusteella tenure track -urapolkujen yleisiä periaatteita suomalaisissa yliopistoissa ovat mm.

- selkeät, läpinäkyvät ja kannustavat säännöt ja prosessit
- tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus
- henkilökohtainen eteneminen urapolulla
- aktiivinen tuki ja seuranta urapolun aikana ja
- arviointimenettelyjen käyttö.

Aalto-yliopistossa (2023, 2024), joka on yksi Hämeen ammattikorkeakoulun keskeisiä kansallisia kumppaneita, tenure track -urapolku kohti professorin vakituista tehtävää alkaa kahdella määräaikaisella apulaisprofessorin kaudella, jotka ovat kestoltaan 2–5 vuotta ja 4 vuotta. Kausien välissä tehdään arviointi, joka perustuu kolmeen osa-alueeseen: tieteellinen ja/tai taiteellinen toiminta, opetus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Ensimmäisellä kaudella arvioidaan pääasiallisesti henkilön potentiaalia ja toisella kaudella arviointi perustuu ansioihin ja potentiaaliin. Toisen kauden päätteeksi tehtävän arvioinnin jälkeen henkilö voidaan valita vakituisen associate professor -tehtävään (professori) tai full professor -tehtävään (professori). Aalto-yliopistossa on yleisten kriteerien lisäksi käytössä alakohtaiset tenure track -kriteerit eri korkeakouluille (esim. taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun ja insinööritieteiden korkeakoulun kriteerit).

Laurea-ammattikorkeakoulun (n.d., 2021) tutkijan urapolku on kolmiportainen ja siinä edetään ennakkoon määriteltujen kriteerien perusteella. Urapolulla edetään tutkijasta johtavaksi tutkijaksi. Ensimmäinen tutkijan taso kestää arviolta 1,5–3 vuotta ja toinen erikoistutkijan taso kestää arviolta 3–4 vuotta. Tasojen välissä suoritetaan etenemisarviointi ja urapolun kolmannella tasolla henkilö siirtyy johtavan tutkijan tehtävään. Tasoilla etenemiseen on asetettu julkaisuansioiden lisäksi määrälliset tavoitteet: toiselle tasolle etenemiseksi vaaditaan vuositasolla 200 000 euron tutkimusrahoituksen hankkimista sekä kolmen opinnäytetyön ohjaamista ja kolmannelle tasolla etenemiseksi vaaditaan 300 000 euron tutkimusrahoituksen hankkimista ja viiden opinnäytetyön ohjaamista. Erillinen arviointiryhmä arvioi etenemistä henkilöltä itseltään sekä organisaatiosta saatujen dokumenttien perusteella. Laurea-ammattikorkeakoulun tutkijan urapolun arvioinneissa noudatetaan Tutkijanarvioinnin hyvät käytännöt -suositusta sekä kansallista suositusta julkaisumetriikan vastuullisesta käytöstä.

Hämeen ammattikorkeakoulussa tutkijayliopettajan tenure trackilla eli urapolulla tarkoitetaan kolmen vuoden määräaikaista työsuhdetta, jonka aikana henkilöllä on mahdollisuus täyttää organisaation asettamat kriteerit ja antaa vaaditut näytöt tutkijayliopettajan vakituisen tehtävään. Tenure trackin tavoitteena on toimia hyvin tuettuna ja selkeänä urapolkuna kohti vakituista tutkijayliopettajan tehtävää. Lähtökohtaisesti tenure trackiin rekrytoidaan julkisen, kansainvälisen haun kautta, mutta henkilö voi siirtyä tenure trackiin myös vakituisesta tehtävästä organisaation sisällä. Tällöin hänet vapautetaan omasta tehtävästään määräajaksi. Mikäli tehtävät eivät jatku tutkijayliopettajan vakituudessa tehtävässä, henkilö palaa aiempaan, tenure trackia edeltävään tehtäväänsä. Mikäli organisaation ulkopuolelta tullutta henkilöä ei vakinaisteta tenure trackin jälkeen tutkijayliopettajan tehtävään, hänen työsuhteensa päättyy tai hänet voidaan palkata muuhun kuin tutkijayliopettajan tehtävään.

Hämeen ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajan urapolun nykymalli on havainnollistettu kuvassa 4. Urapolun malli on kehitetty ja julkaistu organisaation intranetissä vuonna 2020 (Hämeen ammattikorkeakoulu, henkilökohtainen tiedonanto, 2020). Mallissa tenure track jaetaan kolmeen vaiheeseen: potentiaalinen, kehittyvä ja valmis. Valmis-vaiheeseen voi päätyä kahta reittiä: joko julkisen tai sisäisen rekrytinnin kautta kolmen vuoden määräaikaisen tenure trackin kautta tai suoraan toistaiseksi voimassa olevaan tehtävään julkisen haun kautta. Tenure trackin ensimmäisellä tasolla arvioidaan pääasiassa henkilön potentiaalia, kun taas toisella tasolla tai vakituudessa tutkijayliopettajan tehtävässä henkilöllä tulee jo olla merkittävät ansiot arvioitavilla osa-alueilla. Vaiheiden väliin on suunniteltu kaksi arviointia, mutta käytännössä organisaatiotason arviointeja on ollut vain yksi, jonka on suorittanut yksi organisaation johtavista tutkijayliopettajista. Tenure trackin eri vaiheille ei ole määritetty kestoja, vaan eteneminen tapahtuu sitä tahtia, kun potentiaali realisoituu osaamiseksi ja toiminnaksi.

Kuva 4. Hämeen ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajan urapolku (mukailien Hämeen ammattikorkeakoulu, henkilökohtainen tiedonanto, 2020)



Organisaation tenure trackin ohjeessa neuvotaan esihenkilöä laatimaan yhdessä työntekijän kanssa henkilökohtainen etenemis- ja kehitymissuunnitelma, jossa otetaan kantaa seuraaviin osa-alueisiin:

1. Oman tutkimusryhmän rakentaminen
2. Yritysyhteistyön rakentaminen
3. Yritysrahoituksen ja julkisen rahoituksen hankinta
4. Julkaisutoiminta
5. Ansiot opetuksessa

## 6. Verkostotoiminta (Hämeen ammattikorkeakoulu, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

Suunnitelman mittareina toimivat esimerkiksi yhteistyökumppanien määrä, tuotettujen julkaisujen määrä, yritysrahoituksen, julkisen rahoituksen ja kv-rahoituksen määrä, viestintäaktiivisuus eri kanavissa, opetustuntien ja tuotetun oppimateriaalin määrä sekä henkilön myötävaikutuksesta käynnistettyjen monialaisten hankkeiden määrä. Tärkeänä pidetään myös osallistumista tutkijayliopettajatoiminnan kehittämiseen, jonka mittarina pidetään uusien avausten määrää. (Hämeen ammattikorkeakoulu, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

Nykyinen Hämeen ammattikorkeakoulun tenure trackin arviointiprosessi asettaa henkilöt eriarvoiseen asemaan riippuen siitä, rekrytoidaanko heidät sisäisesti vai organisaation ulkopuolelta. Tämä siitä huolimatta, että sisäisessä tenure trackin ohjeessa todetaan, että ”samoja kriteerejä käytetään sekä julkisissa rekrytoinneissa että organisaation sisäisissä etenemisarvioinneissa” (Hämeen ammattikorkeakoulu, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.). On koettu, että organisaation ulkopuolelta rekrytoitu henkilö valitaan useammin suoraan vakinaiseen tutkijayliopettajan tehtävään, kun taas sisäisissä rekrytoinneissa henkilö siirtyy vakinaiseen tehtävään useammin vasta kolmen vuoden tenure trackin kautta.

Hämeen ammattikorkeakouluun koottiin neljän hengen tutkijanarviointiryhmä syksyllä 2022. Tätä ennen Hämeen ammattikorkeakoulussa ei ole toiminut vastaavaa ryhmää. Ryhmä koostuu HAMK Bio-, HAMK Edu- ja HAMK Tech-tutkimusyksiköiden johtavista tutkijayliopettajista sekä HAMK Tech -tutkimusyksikön tutkijayliopettajasta. Arviointiryhmässä tieteenalojen monimuotoisuus on huomioitu siten, että ryhmä on koottu eri tieteenalojen edustajista. Tällä tavoin ryhmässä on osaamista kaikkiin Hämeen ammattikorkeakoulun tutkimuskärkiin liittyen, mutta myös objektiivisuutta tarkastella arvioitavan osaamista kyseessä olevan tieteenalan ulkopuolelta. Arviointiryhmä koottiin, jotta tutkijanarvioiteja voitiin alkaa tehdä systemaattisemmin. Useammasta henkilöstä koostuva ryhmä takaa myös objektiivisemmän arvioinnin kuin vain yhden henkilön tekemänä.

Ryhmä kokoontui ensimmäisen kerran tapaamisessa paikan päällä Hämeenlinnan korkeakoulukeskuksella. Myöhemmin tapaamiset ovat olleet sekä paikan päällä että Teamsissa. Ryhmää on kutsuttu koolle kahdenlaisissa merkeissä: arviointitapaamisiin sekä arvioinnin kehittämistapaamisiin. Arviointitapaamisiin osallistuu yleensä vain arviointiryhmän jäsenet sekä henkilöstöpalveluiden edustaja arviointien koordinoijan roolissa. Nämä tapaamiset on ryhmän muodostamisen jälkeen pidetty käytännön syistä pääosin Teamsissa. Arvioinnin kehittämiseen liittyviin tapaamisiin on osallistunut myös henkilöstöpäällikkö ja

kehittämispalaverit on pyritty pitämään paikan päällä. Arviointiryhmän toimintaa on kehitetty myös yhteistyössä tutkimus- ja koulutusyksiköiden johtajien kanssa esimerkiksi osallistamalla heidän kuukausipalavereihinsa.

### 2.3 Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tutkimusosuuden tavoitteena on Hämeen ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajan tenure trackin arviointiprosessin kehittäminen osaamisen johtamisen näkökulmasta niin, että prosessi tukee organisaation strategisia tavoitteita, on prosessina selkeä, läpinäkyvä ja tasapuolinen ja toimii tutkijanarvioinnin hyviä käytäntöjä noudattaen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten nykyinen arviointiprosessi on koettu arvioitavien sekä muiden prosessissa toimineiden joukossa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Miten korkeakoulun tutkijayliopettajan tenure trackin arviointiprosessia tulee kehittää kokonaisvaltaisesti osaamisen johtamisen näkökulmasta, jotta se tukee organisaation strategisia tavoitteita?

Täsmentäviä tutkimuskysymyksiä ovat:

- Millainen nykyinen arviointiprosessi on?
- Miten arvioitavat kokevat nykyisen arviointiprosessin?
- Miten arvioijat kehittäisivät nykyistä arviointiprosessia?
- Miten esihenkilöt kehittäisivät nykyistä arviointiprosessia?

Täsmentävillä tutkimuskysymyksillä saadaan tietoa siitä, mihin asioihin arvioinnin kehittämisessä kannattaa ensisijaisesti keskittyä. Arviointiprosessin nykytilaa selvitetään prosessikuvauksen, kyselyn ja työpajan avulla. Arvioitavien kokemuksia selvitetään kyselyn avulla, ja arvioijien ja esihenkilöiden kantoja selvitetään työpajan avulla.

Opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu ne arvioinnit, jotka on tehty muille kuin tenure trackissa oleville tai olleille tutkijayliopettajille sekä arvioinnit, jotka on tehty ennen tutkijanarviointiryhmän perustamista vuonna 2022. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää nimenomaan tutkijayliopettajan tenure trackin arviointia, ei itse tenure trackia. Arvioinnin prosessi rajataan opinnäytetyön kehityksessä niin, että se alkaa siitä, kun tieto uudesta tenure trackista saapuu esihenkilöltä henkilöstöpalveluihin ja päättyy siihen, kun arviointi on

lähetetty tiedoksi esihenkilölle. Toimeksiantajan toiveesta lomakekyselyyn on nostettu kysymyksiä myös yleisemmin tenure trackia koskien, mutta nämä rajataan opinnäytetyössä analyysin ulkopuolelle niiltä osin, kun ne eivät tue tenure trackin arvioinnin kehittämistä. Prosessikuvauksessa keskitytään tenure trackin arvioinnin käytännön prosessiin ja siitä on rajattu pois liitokset muihin prosesseihin, työkaluihin, ohjeisiin tai osaamisiin. Erityisesti keväällä 2024 virinnyt puhe Hämeen ammattikorkeakoulun kasvamisesta työelämäyliopistoksi on tärkeä teema opinnäytetyön aiheeseen liittyen, mutta se rajataan aikataulusyistä työn ulkopuolelle. Samoin työn ulkopuolelle rajataan siirtyminen Sivistystyönantajien Yksityisen opetusalan työehtosopimuksesta Ammattikorkeakoulujen työehtosopimukseen sekä palkkausjärjestelmän uudistuksen aiheuttamat muutokset mm. nimikkeisiin ja työehtosopimuksen liitemääräyksiin.

### 3 Kehittämistyön tietoperusta

Kehittämistyön tietoperustassa käsitellään osaamisen strategisen johtamisen, prosessin kehittämisen ja tutkijanarvioinnin teemoja (kuva 5).

Kuva 5. Kehittämistyön tietoperusta



Osaamisen strateginen johtaminen valittiin osaksi tietoperustaa, koska Hämeen ammattikorkeakoulun strategia korostaa osaamispääoman johtamisen merkitystä ja näkee sen keskeisenä tekijänä menestyksen saavuttamisessa. Tutkijayliopettajat ovat lisäksi strategisesti tarkasteltuna organisaation kärkinimiä, sillä heitä joko rekrytoidaan sen perusteella, mihin suuntaan korkeakoulun tutkimusta halutaan viedä tai he itse ohjaavat korkeakoulun tutkimusta strategisesti sovittuun suuntaan. Kehittämistyön tarkoituksena on kehittää tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnin prosessia, joten prosessin kehittäminen on luonnollinen osa tietoperustaa. Aihetta tarkastellaan asiantuntijaorganisaation

näkökulmasta. Laajemmassa tarkastelussa prosessijohtaminen linkittyy vahvasti osaamisen strategiseen johtamiseen ja nämä teemat poikkileikkaavatkin toisiaan monilta osin. Tutkijanarvioinnin teemaa käydään teoriaosuudessa läpi erityisesti vastuullisen tutkijanarvioinnin kautta sekä tarkastelemalla erilaisten kansallisten ja kansainvälisten sopimusten, julistusten ja ohjeistusten sisältöjä.

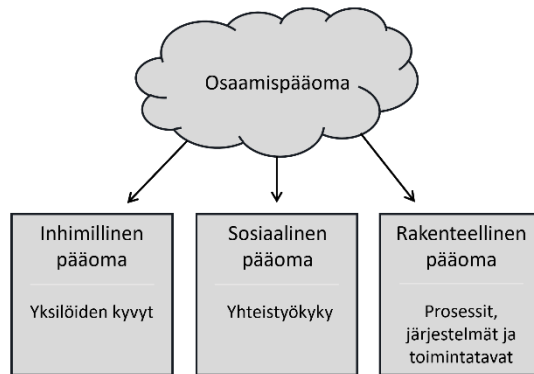
### 3.1 Osaamisen strateginen johtaminen

Nopeasti muuttuva työelämä, digitalisaatio ja globalisaatio vaativat jatkuvaa osaamisen päivittämistä ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen onkin tärkeä strateginen teema organisaatioissa. Jatkuvasta teknologisesta kehityksestä huolimatta, tai toisaalta juuri sen takia, ihmisten ja heidän osaamisensa merkitys organisaatioissa korostuu entisestään. Kansainvälisesti osaamisen johtamisen merkitys on tunnistettu laajasti, ja tutkimus näyttää, että tehokas osaamisen johtaminen voi edistää sekä yksilöiden että organisaatioiden menestystä (Gómez-Mejía ym., 2016, ss. 290–291).

Osaamisen strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, jossa organisaatio tunnistaa, kehittää ja hyödyntää strategisesti tärkeitä taitoja, tietoja ja resursseja saavuttaakseen pitkän aikavälin tavoitteensa ja kilpailuedun. Lähestymistapa keskittyy organisaation sisäisen osaamisen optimaaliseen hallintaan ja sen integroimiseen strategiseen suunnitteluun, jotta voidaan varmistaa organisaation kyky vastata muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja saavuttaa menestystä omalla toimialalla. Osaamisen johtamisella taas tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joita organisaatiossa tehdään osaamisen säilyttämiseksi, kehittämiseksi, uudistamiseksi ja hankkimiseksi. Osaamisen johtaminen käsittää ne keinot, joilla organisaation osaamista kehitetään. Kun osaamisen johtaminen kytketään organisaation tulevaisuuden tavoitteisiin, puhutaan osaamisen strategisesta johtamisesta. (Salojärvi, 2009, s. 148)

Strategisen näkökulman lisäksi osaamisen johtamista voidaan tarkastella aineettoman pääoman näkökulmasta. Tämä osaamispääoma jaetaan edelleen kolmeen osaan: inhimilliseen, sosiaaliseen ja rakenteelliseen pääomaan (kuva 6). Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan yksilöiden kyvykkyyksiä ja osaamista. Sosiaalinen pääoma koostuu esimerkiksi ihmisten välisestä yhteistyöstä ja luottamuksesta. Rakenteellinen pääoma taas sisältää organisaation prosessit, järjestelmät ja toimintatavat. (Seemann ym., 2001, s. 87)

Kuva 6. Aineettoman osaamispääoman jaottelu (Seemann ym., 2001, s. 87)



Sari Salojärvi (2009, s. 146) jaottelee osaamisen käsitteen kolmeen kategoriaan. Ensimmäisenä osaamista voidaan tarkastella strategisten valintojen kautta, jolloin osaamisella viitataan koko organisaation osaamiseen. Tällöin yksilöiden ja tiimien osaaminen kiedotaan osaksi koko organisaation tapaa toimia ja se voidaan nähdä erottautumistekijänä kilpailijoihin nähden. Toiseksi osaamisella voidaan tarkoittaa organisaation, sen tiimien ja yksilöiden tietoja, taitoja ja kykyjä. Tässä lähestymistavassa on tärkeää ymmärtää, että osaaminen lisääntyy, kun sitä jaetaan. Kolmanneksi Salojärvi nostaa esille kulttuurisen näkökulman: organisaation kulttuuria muokataan siihen suuntaan, että asenteet ja motivaatioon liittyvät tekijät edesauttavat osaamisen kehittymistä niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla.

Osaamiseen panostaminen voi olla organisaatiolle strateginen valinta. Osaamisen johtamisen strategiamalleja ovat esimerkiksi ydinkyvykkyystrategia, oppiva organisaatio ja aineettoman pääoman johtaminen. (Salojärvi, 2009, s. 146) On tunnistettu, että nimenomaan ydinkyvykkyystrategia eli kompetenssipohjainen strategia-ajattelu sopii hyvin osaamisella kilpailevan ja tietointensiivisen organisaation toiminnan perusteeksi. Se auttaa organisaatioita tunnistamaan niiden sisään rakentuneita menestymisen perusteita. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, s. 28)

Kompetenssipohjainen strategia-ajattelu on 1990-luvulla mallinnettu strategisen osaamisen johtamisen näkökulma, jossa strategia rakentuu kyvykkyyksien varaan. Ydinkyvykkyyksien korostaminen viittaa siihen, että menestyksekkäs organisaatio ei voi pelkästään tukeutua tuloksiin ja tuotoksiin, vaan sen on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, miten se rakentaa ja ylläpitää kyvykkyyksiään. Näin organisaation on mahdollista saavuttaa pitkäaikaista kilpailuetua ja menestyä dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Strategiamallissa

kilpailuetua haetaan ennakoimalla tulevaisuuden tarpeita, luomalla täysin uusia markkinasegmenttejä ja tarjoamalla innovatiivisia ratkaisuja. Markkinaosuuksia ei niinkään haeta jo olemassa olevilta markkinoilta. Edellä mainittujen lisäksi strategiamallissa investoidaan ydinkyvykkyyksiä kehittäviin rakenteisiin ja toimintamalleihin sekä mittaamenetelmiin, joilla seurataan ydinkyvykkyyksien suorituskykyä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, ss. 25, 42)

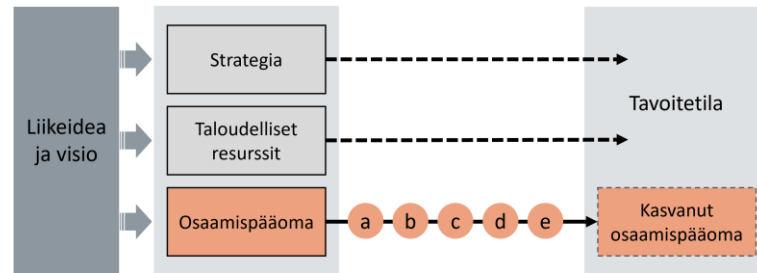
Ydinosaamiset ovat niitä tietoja ja taitoja, joilla on suurin merkitys organisaation elinvoimalle ja menestymiselle. Ne vaikuttavat suoraan strategisten tavoitteiden toteutumiseen ja näiden osaamisten tunnistaminen auttaa hahmottamaan tulevaisuuden osaamistarpeita. Lisäksi ydinosaamisten johtaminen ja kehittäminen kannustaa työntekijöitä jakamaan osaamisalueeseen liittyviä tietoja ja taitoja, mikä kasvattaa organisaation osaamista. (Kesti, 2013, s. 122)

Ydinkyvykkyyksien johtaminen on olennainen osa organisaation strategiatyötä. Voidaankin väittää, että organisaation strategian ja sen osaamispääoman välillä vallitsee molemminpuolinen riippuvuus. Strategiaa luotaessa olisikin tärkeää vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä organisaation osaamisprofiili on tällä hetkellä?
- Millaista osaamista tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Miten osaamista mitataan, arvostetaan ja kehitetään?
- Miten osaamisesta ja siihen liittyvistä asioista viestitään? (Stähle & Grönroos, 1999, s. 195)

Strategia ja osaamispääoma kulkevat rinnakkain kohti organisaatiossa asetettua strategista tavoitetilaa (kuva 7). Organisaatiotasolla tämä voidaan kuvata niin, että strategian, taloudellisten resurssien sekä osaamispääoman avulla liikeideaa ja visiota aletaan toteuttaa kohti organisaation tavoitteita. Seuraavaksi luodaan organisaatiolle strategiatasoinen osaamispääoman kehittämissuunnitelma käyttäen apuna muun muassa edellisen kappaleen neljää kysymystä. Lopulta kehittämissuunnitelma jaetaan yksityiskohtaisemmiksi toimenpidesuunnitelmiksi (kuvassa 7 ympyrät a–e) ja yhä käytännöllisemmiksi taktisiksi tavoitteiksi. Organisaation tavoitteiden kannalta turhaa osaamista ei ole tarpeen arvioida tai säilyttää, vaan prosessin aikana siitä voidaan luopua. Näin myös vapautetaan organisaation käytössä olevia resursseja ydinkyvykkyyksien johtamiseen ja kehittämiseen. (Stähle & Grönroos, 1999, ss. 195–197)

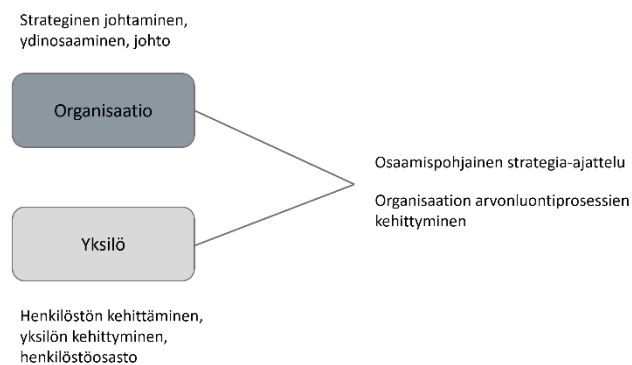
Kuva 7. Strategia ja osaamispääoma kulkevat rinnakkain kohti tavoitetilaa (mukaillen Ståhle & Grönroos, 1999, s. 196)



Organisaation henkinen pääoma mahdollistaa ydinosaamisten kehittämisen. Henkisellä pääomalla tarkoitetaan organisaation ihmisissä olevaa tietoa, taitoa ja tahtoa. Tahto ja motivaatio oman osaamisen kehittämiseen kasvaa, jos työntekijä ymmärtää, millaisia haasteita ja vaatimuksia tulevaisuus tuo hänen työhönsä, ja kokee, että uuden oppiminen auttaa häntä suoriutumaan paremmin työstään. Henkilöiden omaa vastuuta sekä osallisuutta oppimiseen korostetaan tällaisessa tarvelähtöisessä oppimisessä. (Ojala, 2018, s. 26; Viitala, 2005, ss. 35–37)

Yksittäisten työntekijöiden osaaminen on tunnustettu yhdeksi organisaation menestymisen avaintekijöistä. Tätä tukee Seemannin ym. (2001, s. 89) ajatus siitä, että kaikki osaamispääoman osa-alueet, inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen pääoma, ovat toisistaan riippuvaisia ja vuorovaikutuksessa keskenään. Myös Luoman (2013, s. 46) mukaan hyvin johdettuna yksilöiden osaaminen ja ominaisuudet voivat siirtyä organisaation osaamiseksi ja ominaisuuksiksi. Tämä näkökulma korostaa yksilön merkitystä organisaation kehittämisessä ja menestyksessä. Ahokallio-Leppälä (2016, s. 52) puolestaan kiteyttää väitöskirjassaan, että yhdistämällä resurssipohjainen strategia-ajattelu ja yksilön kehittymistä edistävä henkilöstön kehittäminen, luodaan osaamispohjaisen strategia-ajattelun malli, joka kehittää organisaation arvonluontiprosessia (kuva 8).

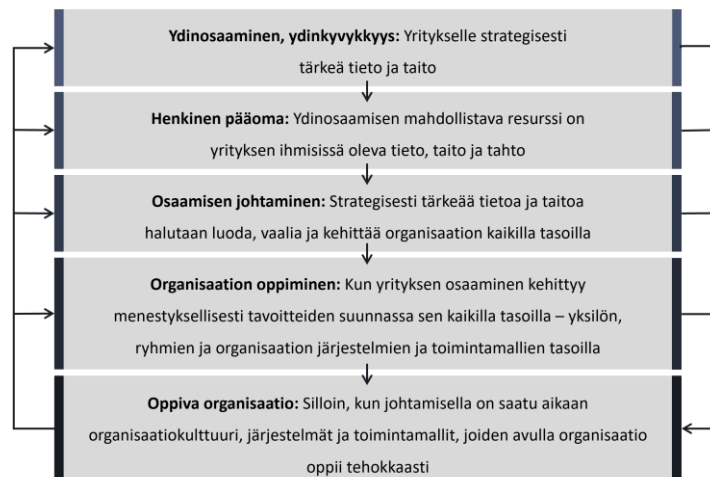
Kuva 8. Osaamispohjaisen strategia-ajattelun malli (Ahokallio-Leppälä, 2016, s. 52)



Osaamista johtamalla ydinosaamiset ja henkinen pääoma saadaan säilymään organisaatiossa. Ydinosaamisten kaltaisten taitojen ja piilossa olevan, hiljaisen tiedon siirtyminen organisaatiossa työntekijöiden ja tiimien välillä vie runsaasti aikaa, minkä takia kyseisten, olemassa olevien tietojen ja taitojen vaaliminen on järkevää (Lankinen ym., 2004, s. 34). Osaamistarpeita tunnistamalla organisaatioon voidaan hankkia uutta, tarpeellista osaamista ja toisaalta kehittää jo olemassa olevia kyvykkyyksiä haluttuun suuntaan.

Edellä käsiteltyä osaamisen johtamisen käsitteistöä on havainnollistettu Viitalan (2005, s. 37) luomalla kuviolla osaamiskäsitteiden välisistä loogisista yhteyksistä kuvassa 9. Edellinen taso vaikuttaa seuraavan tason onnistumiseen aina yksittäisten ydinkyvykkyyksien tunnistamisesta oppivaan organisaatioon asti. Organisaatiota kutsutaan oppivaksi organisaatioksi silloin, kun hyvän johtamisen ansiosta organisaatio oppii tehokkaasti. Tällöin organisaatioon on rakentunut sellaiset järjestelmät, toimintamallit ja ennen kaikkea sellainen organisaatiokulttuuri, joka tukee jatkuvaa oppimista.

Kuva 9. Osaamisen johtamisen käsitteiden väliset yhteydet (Viitala, 2005, s. 37)



Osaamisen johtamisen käytännön työkaluja ovat esimerkiksi osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut ja osaamiskeskustelut. Työsuhteen tiettyyn hetkeen ajoittuviksi työkaluiksi taas voidaan laskea mm. perehdytysohjelma, exit-haastattelu tai urapolkuun liittyvät keskustelut. Jatkuvan oppimisen ja työssä kehittymisen tueksi organisaatiossa voidaan tarjota henkilöstölle koulutuksia, kehittämispäiviä ja järjestää esimerkiksi opinto- tai lukupiirejä.

Työssä oppiminen ei rajoitu pelkästään virallisiin tilanteisiin, kuten koulutuksiin tai kursseihin. Työntekijän tiedot ja taidot kehittyvät jatkuvasti arjen työtehtävien, ongelmanratkaisun, vuorovaikutuksen ja toiminnan parissa tapahtuvan epämuodollisen oppimisen myötä, tiedostamattakin. Tämänkaltaista oppimista työn kontekstissa voi olla haastavaa ohjata, sillä oppimistilanteet syntyvät usein yllättäen ja niiden lopputulos ei ole aina ennustettavissa (Lemmetty ym., 2022, ss. 13, 20). Lisäksi oppimista tapahtuu merkittävästi myös työajan ulkopuolella, esimerkiksi harrastusten tai vapaaehtoistyön parissa.

Yksi tapa tehdä informaali oppiminen näkyväksi on käyttää osaamiskartoituksia ja osaamismerkkejä. Lisäksi esimerkiksi reflektointi on hyödyllinen väline yksilön tai tiimin oppimisen tunnistamiseen, koska tiedostamatta jääneet oppimiskokemukset voivat lisätä virheiden mahdollisuutta. Aiemmat kokemukset vaikuttavat myös siihen, miten työntekijä reagoi tuleviin samankaltaisiin tilanteisiin (Tikkamäki, 2007, s. 225). Oppiminen nähdään asenteena ja tapana tarkastella omaa työtä, ja tätä voidaan tukea positiivisen, virheitä sallivan organisaatiokulttuurin rakentamisella. Oppimisen arvioinnissa kannattaa keskittyä oppimiskokemuksiin suoritusten sijaan (Lemmetty ym., 2022, s. 20). Tällainen

organisaatiokulttuuri vaikuttaa myönteisesti myös muutosvastarinnan ja kyynisyyden torjumiseen oppimisen yhteydessä (Senge, 1990, s. 146).

Hämeen ammattikorkeakoulun strategiassa korostetaan osaamispääoman johtamisen tärkeyttä menestyksen saavuttamisessa. Strategiassa painotetaan, että organisaation on mahdollistettava työntekijöidensä osaamisen kehittyminen, jotta se voi asettaa entistä kunnianhimoisempia tavoitteita. Tämä saavutetaan tarjoamalla koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, kannustamalla työntekijöitä oppimaan uutta ja kehittämään osaamistaan sekä luomalla osaamisen jakamisen ja oppimisen kulttuuria organisaatiossa (Hämeen ammattikorkeakoulu, n.d.-e).

Vuonna 2022 Hämeen ammattikorkeakoulussa toteutettiin Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (Karvi) auditointi, jossa kansainvälinen ryhmä tutustui korkeakoulun toimintaan itsearviointiraportin, muun aineiston sekä auditointivierailun avulla. Hämeen ammattikorkeakoululle myönnettiin auditoinnissa erinomainen taso osa-alueesta Kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu, jonka yhtenä alakohtana on Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen. Auditointiraportin mukaan Hämeen ammattikorkeakoulun vahvuuksiin kuuluvat erinomaiset osaamisen kehittämisen suunnitelmat ja välineet, jotka kytkeytyvät tiiviisti henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Suosituksena nostettiin esille RUN-Eurooppa-yliopiston tuomien mahdollisuuksien arviointi erityisesti osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen osalta. (Karvi, 2019, s. 7, 15; Karvi, 2022, s. 54)

RUN-Eurooppa-yliopiston RUN-EU PLUS (Professional Research Programmes for Business and Society) -hankkeessa on rakennettu tutkijoiden itsearviointityökalu, jolla he voivat arvioida omaa osaamistaan ja urakehitystään. Työkalu on jaettu kahdeksaan osa-alueeseen: urakehitys, tutkimusosaaminen, tutkimusympäristö, tutkimuksen johtaminen, henkilökohtainen vaikuttavuus, viestintätaidot, verkostoituminen ja tiimityöskentely sekä uran hallinta. Jokainen osa-alue arvioidaan asteikolla 1–4 (1 = tarvitaan lisää kokemusta, 4 = hyvin kokenut), minkä lisäksi arvioinnissa on tilaa sanalliselle itsearvioinnille. Itsearviointityökalu on julkaistu osana RUN-EU:n tutkijan- ja urakehityksen arvioinnin järjestelmää. (RUN-EU PLUS, 2022, ss. 27–44)

### **3.2 Prosessin kehittäminen**

Toiminnan jatkuva parantaminen auttaa yritystä pysymään kiinni muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksissa. Jatkuva parantaminen kohdentuu usein määrättyyn prosessiin, palveluun tai toimintoon, ja näiden vähittäisten parannusten myötä se ajan myötä

kehittää koko organisaation toimintaa. Jatkuvan parantamisen periaatteen noudattaminen vaatii organisaatiolta sitoutumista muutokseen sekä avointa toimintakulttuuria, joka sallii virheet ja niistä oppimisen. Tässä teorialuvussa jatkuvan parantamisen teemaa käsitellään nimenomaan prosessin kehittämisen näkökulmasta.

Yksittäinen liiketoiminnan prosessi koostuu loogisesti toisiinsa liitetyistä tapahtumista, jotka tapahtuvat tietyn ajan sisällä ja joiden myötä syntyy jokin lopputulos. Prosessi pitää sisällään myös toiminnan kannalta välttämättömät resurssit. Sen tarkoituksena on, että tieto tai materiaali jalostuu prosessin aikana. Käsitteenä prosessi kuvailee sitä, *miten* asiat tehdään sen sijaan, että kuvailtaisiin *mitä* tehdään. (Becker & Kahn, 2003, s. 4; Laamanen & Tinnilä, 2009, ss. 121–123; Schein, 1987, s. 39)

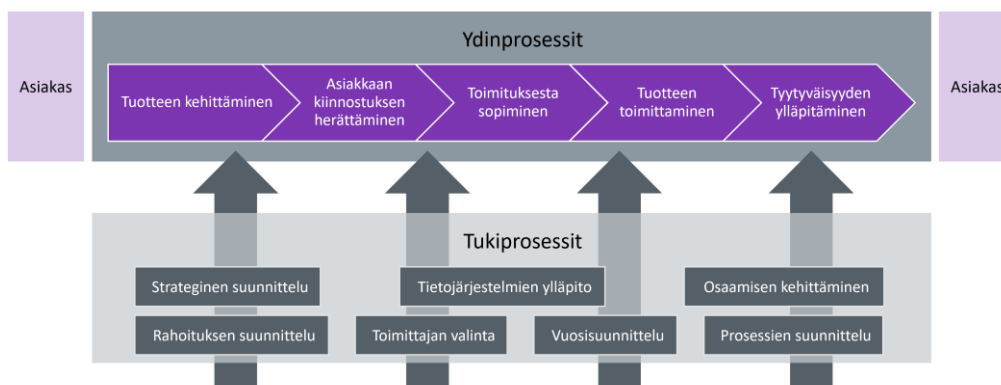
Prosessien kehittäminen on osa prosessijohtamista. Bengt Karlöfin (1999, ss. 346–347) mukaan Gösta Steneskog (1990) kuvaa prosessijohtamisen kolmen vaiheen kautta: 1) Yksilöi 2) Uudista 3) Kehitä. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään prosessi ja todetaan sen ongelmakohdat. Vaihe vaatii myös prosessinomistajan nimeämisen. Toisessa vaiheessa prosessia uudistetaan ja parannetaan projektimuotoisena. Kehitysvaihe merkitsee jatkuvaa kehittämistyötä, joka pitää sisällään prosessin ylläpitämisen, valvonnan ja kehittämisen (esim. PDCA-sykleissä). Edellä kuvatuilla vaiheilla edeten voidaan käydä läpi organisaation eri prosesseja ja näin parantaa koko organisaation toimintaa.

Johtamalla ja kehittämällä tehtäväkohtaisten eli funktionaalisten ryhmien asemesta prosesseja, saadaan organisaation toiminnasta parempi kokonaisnäkemys asiakkaan näkökulmasta. Pelkkiä funktionaalisia ryhmiä kehittämällä niiden toimintojen välille jää usein harmaita alueita, jotka eivät ole kenenkään vastuulla. Nämä katkokset toimintojen välillä näkyvät asiakkaille hitaina ja kankeina prosesseina. Johtamalla asiakasnäkökulmasta käsin prosesseja voidaan sujuvoittaa niin, että ne toimivat paremmin myös sisäisestä näkökulmasta tarkasteltuna. (Karlöf, 1999, ss. 344–345)

Kuten luvun 3.1 kuvassa 6 on tuotu esille, voidaan organisaation prosessit asettaa osaksi organisaation rakenteellista osaamis pääomaa. Prosesseja strategisesti johtamalla voidaan varmistaa niiden laatu ja yhteensopivuus organisaation toimintaan, mutta lopulta henkilöstön osaaminen, kyvykkyydet ja motivaatio ratkaisevat sen, miten hyvin prosessit toimivat. On myös huomattava, että nämä inhimilliset voimavarat eivät ole samalla tavalla kopioitavissa kuin monet muut resurssit, kuten tietojärjestelmät, koneet ja laitteet tai tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 30)

Prosessit voidaan jakaa ydinprosesseiksi ja tukiprosesseiksi (kuva 10). Esimerkkejä ydin- eli liiketoimintaprosesseista ovat tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, tuotteen toimittaminen ja asiakkaan tyytyväisyyden ylläpitäminen. Tukiprosesseja ovat mm. strateginen suunnittelu, osaamisen kehittäminen, tietojärjestelmien ylläpito ja prosessien suunnittelu. Laajat prosessit voidaan vielä jakaa pienempiin osa- tai aliprosesseihin. (Laamanen & Tinnilä, 2009, ss. 121–123)

Kuva 10. Prosessien jako ydin- ja tukiprosesseihin (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 123)



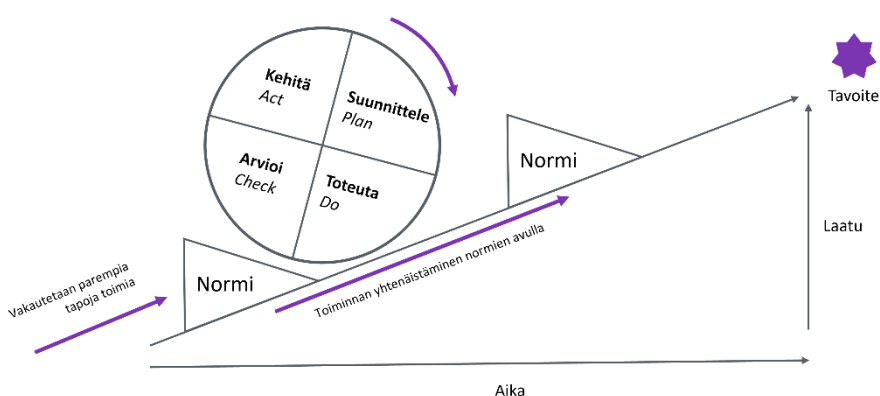
Laadun- ja riskienhallinta ovat tärkeä osa prosessijohtamista: laatu syntyy prosesseissa ja operatiivisia riskejä voidaan arvioida prosesseja arvioimalla. Laadunhallinta liittyy olennaisesti jatkuvan parantamisen teemaan. Parantamalla yhtä prosessia tai prosessin osa- aluetta muuttuu jokin toinen osa-alue seuraavaksi pullonkaulaksi, jota tulee kehittää. Näin organisaation toiminta kehittyy kokonaisuudessaan ajan myötä. Riskikartoituksessa tunnistetaan mahdolliset poikkeamat, virheet tai muut prosessin toteutumiseen haitallisesti vaikuttavat tekijät. Samalla arvioidaan riskien todennäköisyys sekä niiden vaikutusten laajuus. (Laamanen & Tinnilä, 2009, ss. 25, 132)

Prosessikuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta tärkeät toiminnot. Laamasen ja Tinnilän (2009, ss. 123–124) mukaan kuvaus voi tarpeen mukaan sisältää seuraavat tai joitain seuraavista tekijöistä: resurssit, henkilöstön, menetelmät ja työkalut, tuotoksen, ympäristökuvauksen sekä prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. Prosessikuvauksessa voidaan ottaa kantaa myös prosessin eri vaiheissa tarvittavaan osaamiseen. Prosessikuvauksen laajuus voidaan määrittää organisaation tarpeen mukaan.

Jatkuvan parantamisen PDCA-periaatteen (*plan-do-check-act*, myös kehittämisen kehä tai Demingin ympyrä) mukaisesti toiminnassa toteutetaan jatkuvasti neljää vaihetta: suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja kehittämistä. Suunnitteluvaiheessa asetetaan

tavoitteet: päätetään, mitä halutaan saada aikaiseksi, millaista muutosta halutaan ja suunnitellaan muutos tai testi. Toteutusvaiheessa kokeillaan haluttua muutosta. Kokeilu suositellaan toteutettavaksi ensin pienessä mittakaavassa. Arviointivaiheessa havainnoidaan ja tarkastellaan kokeilun tai muutoksen vaikutuksia. Lopulta kehittämisvaiheessa korjataan ja parannetaan toimintaa saatujen tulosten ja kehittämisen kehän aikana opittujen asioiden perusteella. Useiden perättäisten PDCA-syklien avulla toiminnan laatu kasvaa, kun toiminnan sovitut tavoitteet eli normit kehittyvät ajan myötä (kuva 11) (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 40; Lean Enterprise Institute, n.d.).

Kuva 11. PDCA-sykli parantaa toiminnan laatua ajan myötä (mukaillen Lean Enterprise Institute, n.d.; mukaillen Sipilä, 2019)



Hämeen ammattikorkeakoulussa yksilövastuun asemesta korostetaan yhteiskehittelyä, jossa ratkaisuja ja toimintatapoja kehitetään yhdessä. (Hämeen ammattikorkeakoulu, n.d.-c). Organisaation laatutyö ja arjen työskentely perustuu PDCA-periaatteeseen. Periaatteen avulla toimintaa parannetaan jatkuvasti ja toisaalta pitkällä aikajänteellä se lisää myös osaamispääomaa yrityksessä. (Evans & Lindsay, 2008, s. 644, 646; Torkkola, 2016, s. 39; Hämeen ammattikorkeakoulu, n.d.-d)

Yksi tunnetuimmista prosessijohtamisen malleista on autoteollisuuden kehityksestä syntynyt lean-johtamismalli. Lean mainitaan ensimmäisen kerran John F. Krafcikin (1988) artikkelissa *Triumph of the lean production system*. Tuohon aikaan yleinen käsitys oli, että ns. hauraat (engl. *fragile*) tuotantojärjestelmät, joissa pidetään suppeaa varastoa, vähäisiä puskureita ja käytetään yksinkertaista teknologiaa, eivät pystyisi tuottamaan korkeaa laatua eivätkä olisi ylipäättään tuottavia. Tutkittuaan autotehtaita ympäri maailman, Krafcik kuitenkin huomasi tuottavuuden korreloivan hauraiden tuotantojärjestelmien kanssa. Tunnetuin esimerkki tällaisesta tuotantojärjestelmästä on japanilaisen autonvalmistajan Toyotan tehtaat. (Modig & Åhlström, 2013, ss. 76–77)

Kuten useimmat prosessijohtamisen mallit, myös lean-malli on alun perin kehitetty teollisen tuotannon prosessien johtamiseen. Malleja ei näin ollen ole suunniteltu käytettäväksi asiantuntijatyön johtamisessa sellaisenaan, vaikka soveltamalla niistä saadaankin käyttökelpoisia myös tietotyön johtamiseen. Sari Torkkolan (2016, s. 13) mukaan asiantuntijatyön lean-johtamismallien hidaskas kehitys johtuu pitkälti vääristä johtopäätöksistä. Krafcikin (1988) artikkeli keskittyy autotehtaiden tuotannollisiin toimintoihin ja Torkkolan mukaan se sivuuttaa tehtaissa samaan aikaan tapahtuneen, kokonaisvaltaisen muutoksen kohti lean-ajattelumallia.

Tänä päivänä lean-ajattelumalliin liittyvää kirjallisuutta ja tietoa on olemassa suuret määrät ja mallia onkin kehitetty yhä useamman toimialan ja liiketoimintaprosessin käyttöön. Lean-johtamismallin katsotaan parantavan henkilöstön hyvinvointia tuomalla asiantuntijatyöhön rakennetta ja parantamalla näin yksittäisten työntekijöiden työsuoritusta. Lean-periaatteiden kautta työntekijät ymmärtävät paremmin oman roolinsa systeemissä, mikä lisää työn merkityksellisyyden tunnetta ja auttaa ymmärtämään muiden työtä paremmin. (Torkkola, 2016, s. 13)

Yksi lean-mallin tärkeimmistä työkaluista on gemba-läpikävely. Gemba tarkoittaa paikkaa, jossa arvonnluonti todellisuudessa tapahtuu. Käytännössä läpikävelyssä esihenkilö tai johtaja menee paikan päälle sinne, missä työ varsinaisesti tapahtuu ja tutustuu työhön havainnoimalla, kysymällä avoimia kysymyksiä ja kuuntelemalla työntekijöitä. Gemba-läpikävelyssä keskitytään prosessiin asiakkaan näkökulmasta ja se toteutetaan samassa järjestyksessä, jossa työ normaalisti etenee. Läpikävelystä nousee yleensä esille ongelmia, mutta niitä ei ratkaista läpikävelyn aikana, vaan niitä työstetään kokonaiskuvan hahmotuttua jälkikäteen. Ennen läpikävelyä on syytä selvittää, mikä havainnoitavan prosessin tarkoitus ja tavoite on. Näin läpikävelyn aikana pystytään keskittymään olennaisiin asioihin. (Torkkola, 2016, ss. 125–126)

Gemba-läpikävely voidaan viedä läpi esimerkiksi seuraavilla Sari Torkkolan (2016, ss. 237–239) kokoamalla kysymyksillä:

- Mitkä ovat tämän prosessin ongelmat asiakkaan tai organisaation kannalta?
- Kuka on vastuussa tästä prosessista asiakkaan näkökulmasta päästä päähän?
- Miten työpyynnöt saadaan?
- Kuka aikatauluttaa ja priorisoi toimintaa asiakastilausten perusteella? Minkälaisia priorisointisääntöjä on käytössä?
- Kuinka sujuvaa työ on?

- Miten työt siirretään priorisoinnin jälkeen tiimistä toiseen?
- Miten tarvittavat tiedot toimitetaan tähän työvaiheeseen?
- Miten kehittäisit tätä työvaihetta?

Gemba-läpikävelyn aikana prosessiin ja työvaiheisiin liittyvien kysymysten avulla saadaan tietoa siitä, miten prosessi käytännössä toimii. Tärkeää on, että kysymyksiä esitetään niille työntekijöille, jotka toteuttavat kyseistä prosessia. Läpikävelyssä tulisi käydä läpi prosessi alusta loppuun samaa reittiä, jonka sen toteuttaminen muutenkin etenee. Ennen läpikävelyä johtajan tai läpikävelyn vetäjän on selvitettävä, mikä on kyseisen prosessin tarkoitus eli millä tavoin se tuottaa arvoa asiakkaille. (Torkkola, 2016, ss.125–126)

### 3.3 Vastuullinen tutkijanarviointi

Tutkijanarviointi on tärkeä osa niin soveltavaa kuin akateemistakin tutkimusta sekä tiedon tuottamista. Tutkijalla tarkoitetaan tässä yhteydessä henkilöä, joka työskentelee osana suomalaisen korkeakoulun tai tutkimuslaitoksen opetus- tai tutkimushenkilöstöä ja tekee pääasiassa tutkimusta tai hankkii tutkimusrahoitusta. Tutkijanarvioinnissa arvioinnin kohteena on tutkijan työ tai tutkija yksilönä tai osana tutkimusryhmää. (Vastuullisen tutkijanarvioinnin työryhmä, 2020, s. 2)

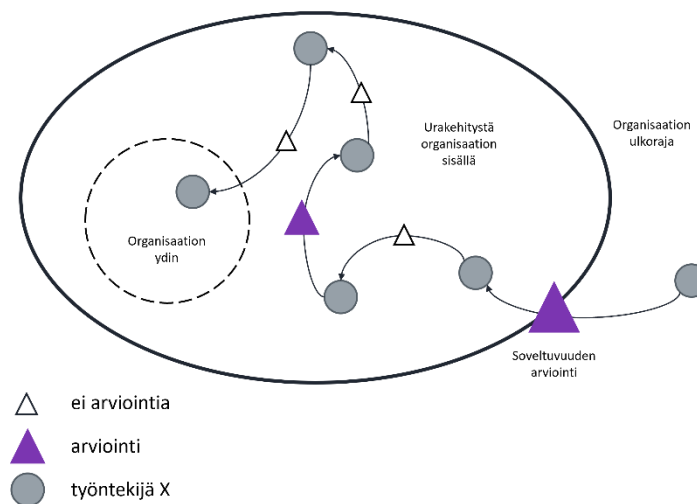
Osaamisen johtaminen ja kehittäminen edellyttää osaamisen arviointia. Arvioinnin avulla saadaan parhaimmillaan tietoa siitä, mitkä ovat henkilöstön kyvyt työssä suoriutumiseen ja löytyykö organisaatiosta piileviä kyvykkyyksiä, joita ei ole osattu vielä hyödyntää. Organisaation näkökulmasta tutkijanarviointi tukee strategisen osaamisen johtamista tuoden arvioitavan osaamisen ja kyvykkyudet organisaation tietoon. Arvioitavan näkökulmasta arviointi tuottaa tietoa oman kehittymisen sekä oman työn johtamisen tueksi.

Tutkijanarviointi tukee organisaation laadunvarmistusta. Laatukäsitys voidaan erotella kahteen luokkaan, joista ensimmäisessä laadunvarmistus tapahtuu rutiininomaisten työsuoritusten valvomisen kautta, toiminnan tulosten perusteella, kun taas toisessa luokassa laadunvarmistus nähdään luovan työn edistämisenä ja arviointi perustuu toiminnan arviointiin. Korkean asiantuntijatyön määrän vuoksi korkeakouluille ominaisempaa on jälkimmäisen vaihtoehdon kaltainen laadunvarmistus, joka arvioinnin lisäksi pitää sisällään laadun vahvistamisen ja kehittämisen. (Ursin, 2020, ss. 230–231) Tutkijanarvioinnin suunnittelussa onkin tärkeää huolehtia siitä, että arviointi perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja tukee arvioitavan motivaatiota. Vaarana on, että arviointi aiheuttaa

epäluottamusta tai, että se ohjaa tutkijan työtä joko tutkijan itsensä tai organisaation kannalta epäedulliseen suuntaan.

Kuvassa 12 on Henry Honkasen (2005, s. 21) rakentama malli henkilöarvioinnin roolista tarkkarajaisessa organisaatiossa, jossa työntekijän soveltuvuus arvioidaan organisaatioon rekrytoidessa. Tämän jälkeen tapahtuu sisäistä liikkuvuutta tehtävästä toiseen. Muutokset tehtävissä toteutetaan yleensä ilman erillistä arviointia, mutta joissain muutostilanteissa arviointi koetaan tarpeelliseksi. Honkasen mukaan henkilöarviointia käytetään pääasiallisesti rekrytointien yhteydessä sekä johtotehtäviin siirryttäessä ja vähemmän sisäisen liikkuvuuden, urajohtamisen tai kehittämistarpeiden kartoittamisen välineenä. Tutkijanarviointi sijoittuu urakehityksen varrella juuri Honkasen esimerkin arviointipisteisiin (kuvan 12 tummat kolmiot) eli rekrytointiin sekä organisaation sisällä tehtävästä toiseen siirtymiseen.

Kuva 12. Henkilöarvioinnin rooli tarkkarajaisessa organisaatiossa (mukaillen Honkanen, 2005, s. 21)



Nykyisessä työmarkkinatilanteessa tiedeyliopistojen tapaan myös ammattikorkeakoulujen täytyy houkutella osaajia Suomen rajojen ulkopuolelta. Maria Pietilä (2018, s. 74) osoittaa väitöskirjassaan, että hyvin johdettu tenure track -järjestelmä yliopistossa nähdään yhtenä houkuttelevuustekijänä niin suomalaisten kuin ulkomaalaistenkin työnhakijoiden joukossa. Yliopistoissa tenure track -järjestelmä viestii tutkijoille organisaation sitoutumisesta ja sen avulla ohjataan tiedeyliopistojen tutkimusstrategioiden suuntaa. Pietilän tuloksista voidaan jonkinasteisesti päätellä, että myös ammattikorkeakoulun kannattaa kehittää tenure track -järjestelmää, mutta pidemmälle viedyt johtopäätökset vaatisivat lisää tutkimusta nimenomaan ammattikorkeakoulukentällä.

Avoin ja vastuullinen tutkijanarviointi on olennainen osa avointa ja vastuullista tiedettä. Useimmat vastuullisen tieteen ja tutkimuksen julistukset, suositukset ja ohjeet sisältävät mainintoja myös vastuullisesta tutkijanarvioinnista. Vaikka opinnäytetyö tutkijanarvioinnin teeman kautta käsittelee yksilön arviointia, ovat vastuullisen tutkimuksen ja tutkijanarvioinnin käsitteet niin lähellä toisiaan, että vastuullisen tutkimuksen teema nousee lähdemateriaalista väistämättä esille. Esimerkiksi Julkaisufoorumin JUFO-luokituksella arvioidaan ensisijaisesti tehtyjä julkaisuja, mutta julkaisujen myötä sitä hyödynnetään usein myös yksittäisen tutkijan arvioinnissa. Tutkijanarviointiin keskittyneitä kansallisia ja kansainvälisiä toimijoita ja julkaisuja ovat mm. Tieteellisten seurain valtuuskunnan Tutkijanarvioinnin hyvät käytännöt -suositus, DORA-julistus sekä CoARA-sopimus. Yleisemmin vastuulliseen tieteeseen keskittyneitä toimijoita ja julkaisuja ovat Suomessa esimerkiksi Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK), Julkaisufoorumi (JUFO), Tieteellisten seurain valtuuskunta ja sen alla toimivat Avoin tiede- ja Vastuullinen tiede-verkkosivustot sekä kansainvälisesti Leidenin tutkimusmetriikkamanifesti ja Hong Kongin periaatteet. Vastuullisen tieteen toimijoita ja käsitteistöä Suomessa ja kansainvälisesti on koottu taulukoihin 1 ja 2.

Taulukko 1. Vastuullisen tieteen toimijoita ja käsitteistöä Suomessa

Termi	Synonyymit	Julkaisija	Formaatti	Lähde
<b>Hyvä tieteellinen käytäntö</b>	HTK, HTK-ohje	Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK)	Ohje	<a href="https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk">https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk</a>
<b>Tutkijanarvioinnin hyvät käytännöt</b>	Vastuullisen tutkijanarvioinnin kansallinen suositus	Tieteellisten seurain valtuuskunta; Vastuullisen tutkijanarvioinnin työryhmä	Suositus	<a href="https://edition.fi/tsv/catalog/book/169">https://edition.fi/tsv/catalog/book/169</a>
<b>Tiedonjulkistamisen neuvottelukunta</b>	TJNK	Opetus- ja kulttuuriministeriö	Asiantuntijaelin	<a href="https://tjnk.fi/">https://tjnk.fi/</a>
<b>Vastuullinen tiede</b>	-	Opetus- ja kulttuuriministeriö	Verkkosivusto	<a href="https://www.vastuullinentiede.fi/">https://www.vastuullinentiede.fi/</a>
<b>Kansallinen julkaisumetriikkaopas</b>	KJMO	Finn-ARMAn julkaisumetriikkaverkosto	Opas	<a href="https://wiki.eduuni.fi/display/csckjmo/Kansallinen+julkaisumetriikkaopas">https://wiki.eduuni.fi/display/csckjmo/Kansallinen+julkaisumetriikkaopas</a>
<b>Avoin tiede</b>	-	Tieteellisten seurain valtuuskunta	Verkkosivusto	<a href="https://avointiede.fi/">https://avointiede.fi/</a>
<b>Julkaisufoorumi</b>	JUFO, JUFO-portaali	Tieteellisten seurain valtuuskunta	Luokitusjärjestelmä	<a href="https://www.julkaisufoorumi.fi/">https://www.julkaisufoorumi.fi/</a>

Taulukko 2. Vastuullisen tieteen toimijoita ja käsitteistöä kansainvälisesti

Termi	Synonyymit	Julkaisija	Formaatti	Lähde
<b>Coalition for Advancing Research Assessment</b>	CoARA	Science Europe	Sopimus	<a href="https://coara.eu/">https://coara.eu/</a>
<b>San Francisco Declaration on Research Assessment</b>	DORA, DORA-julistus	American Society for Cell Biology (ASCB)	Julistus	<a href="https://sfdora.org/">https://sfdora.org/</a>
<b>Leiden Manifesto</b>	Leidenin manifesti, Leidenin tutkimusmetriikkamanifesti	Hicks, D., Wouters, P. ym.	Julistus	<a href="http://www.leidenmanifesto.org/">http://www.leidenmanifesto.org/</a>
<b>The Hong Kong Principles</b>	HKPs, Hong Kongin periaatteet	Moher, D., Bouter, L., Kleinert, S. ym.	Julistus	<a href="https://www.wcrif.org/guidance/hong-kong-principles">https://www.wcrif.org/guidance/hong-kong-principles</a>
<b>The Metric Tide</b>	-	Wilsdon, J., Allen, L., ym.	Selvitys	<a href="http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.4929.1363">http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.4929.1363</a>
<b>Journal Impact Factor</b>	Impact Factor, JIF, IF	Journal Citations Report (JCR)	Luokitusjärjestelmä	<a href="https://clarivate.com/webofsciencegroup/essays/impact-factor/">https://clarivate.com/webofsciencegroup/essays/impact-factor/</a>
<b>The Human Resources Strategy for Researchers</b>	HRS4R	Euroopan komissio	Työkalu	<a href="https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r">https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r</a>

Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA) on yhteenliittymä, joka edistää eurooppalaisia tutkimusrahoittajia edustavan Science European julkaiseman Agreement on Reforming Research Assessment -sopimuksen toimeenpanoa. Sopimus on syntynyt Euroopan komission käynnistämän kansainvälisen yhteistyön tuloksena tammikuussa 2022 ja se määrittää uusia tutkimuksenarvioinnin käytäntöjä. Sopimuksessa painotetaan tutkimustyön ja sen arvioinnin moninaisuutta, avoimuutta ja syrjimättömyyttä. CoARA-sopimuksen tarkoituksena on vahvistaa tieteen ja tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta. (Kansallinen julkaisumetriikkaopas, 2023) Sopimukseen on maailmanlaajuisesti liittynyt yli 600 organisaatiota. Suomessa sopimuksen on allekirjoittanut 35 organisaatiota, joiden mukana 18 ammattikorkeakoulua. Hämeen ammattikorkeakoulu allekirjoitti sopimuksen lokakuussa 2023. (CoARA, n.d.-b)

DORA-julistus eli San Francisco Declaration on Research Assessment koostuu suosituksista, jotka tähtäävät oikeisiin tapoihin mitata ja arvioida tieteellisiä tuotoksia. Suositukset on alun perin kehitetty San Franciscossa The American Society for Cell Biology (ASCB) -yhdistyksen vuosikokouksessa vuonna 2012. DORA-julistus julkaistiin lopulta maaliskuussa 2013. (Kansallinen julkaisumetriikkaopas, 2023) Julistuksen on allekirjoittanut maailmanlaajuisesti yli 3 000 organisaatiota, joista suomalaisia organisaatioita on 20. Yksikään suomalainen ammattikorkeakoulu ei ole allekirjoittanut DORA-julistusta. (DORA, n.d.)

Leidenin tutkimusmetriikkamanifesti eli Leidenin manifesti (engl. *Leiden manifesto*) kokoaa tutkijanarvioinnin parhaita käytäntöjä yhteen kymmeneksi periaatteeksi. Manifestin on koonnut Diana Hicksin ja Paul Woutersin työryhmä ja se on alun perin julkaistu Nature-lehdessä vuonna 2015. Muiden julistusten ja sopimusten tapaan Leidenin manifesti painottaa laadullisen arvioinnin käyttöä, prosessien avoimuutta ja läpinäkyvyyttä sekä tieteenalojen erojen huomioimista tutkijanarvioinnissa. Periaatteissa korostetaan, että paikallisesti merkittävä tutkimuskin voi olla huippututkimusta. Tutkimusta ei siis voida arvioida pelkästään sen perusteella, onko tutkimus ollut kansainvälisesti tai edes kansallisesti merkittävää, vaan myös paikallinen merkittävyys on otettava huomioon. Tämä periaate pätee erityisesti kielikysymyksen suhteen: myös muuta kuin englanniksi tehtyä tutkimusta tulisi pystyä arvioimaan yhdenvertaisin periaattein. (Hicks ym., 2015, s. 430; Kansallinen julkaisumetriikkaopas, 2023)

Hong Kongin periaatteet (engl. *The Hong Kong Principles, HKPs*) on vuonna 2019 koottu ja hyväksytty lista vastuullisen tutkimuksen ja tutkijanarvioinnin periaatteista. Periaatteet on koottu World Conference on Research Integrity -konferenssissa Hong Kongissa ja ne on alun

perin julkaistu PLoS Biology -lehdessä. Aiemmin mainituista sopimuksista ja julistuksista poiketen Hong Kongin periaatteet painottuvat erityisesti hyvien tieteellisten käytäntöjen edistämisen tunnustamiseen ja palkitsemiseen. (Kansallinen julkaisumetriikkaopas, 2023; World Conferences on Research Integrity, n.d.)

The Metric Tide -selvityksessä tarkastellaan tutkimusmetriikan käyttöä ja rajoituksia. Selvityksen käynnisti brittiläinen korkeakoulu- ja tiedeministeri David Willetts vuonna 2014 ja monialaista ohjausryhmää johti professori James Wilsdon. Selvitys julkaistiin lopulta heinäkuussa 2015. Selvityksessä tuotettiin suosituksia eri toimijoille mm. tutkimuksen johtamiseen ja hallintoon, tietoinfrastruktuuriin sekä koordinaation edistämiseen liittyen. Aiemmin mainittujen sopimusten ja julistusten tavoin myös The Metric Tide -selvitys painottaa määrällisten metriikoiden käytön kriittistä tarkastelua tutkijanarvioinnissa. (Kansallinen julkaisumetriikkaopas, 2023; Wilsdon ym., 2015, Recommendations-luku, toinen kappale)

Journal Impact Factor eli JIF-luokitus on tunnetuin viittausten määriin ja artikkelien lukumääriin perustuva julkaisukanavien luokitusjärjestelmä. JIF-luokitus on ollut käytössä 1960-luvulta asti määrittämään julkaisukanavien määrällistä vaikuttavuutta. JIF-luokitus vuodelle 2023 saadaan jakamalla ensin vuoden 2023 viittausten lukumäärä kahtena edellisenä vuotena julkaistujen artikkelien lukumäärällä ja jakamalla sitten saatu osamäärä kahtena edellisenä vuotena julkaistujen artikkelien lukumäärällä. (Clarivate, n.d.)

The Human Resources Strategy for Researchers eli HRS4R on Euroopan komission suositukseen perustuva työkalu ja verkkosivusto, jolla tuetaan komission eurooppalaisten tutkijoiden peruskirjan ja tutkijoiden työhönoton säännösten toteutumista organisaatiotasolla. Komission suositus on annettu vuonna 2005 ja se ottaa kantaa mm. yhteiseen eurooppalaiseen tutkimuspolitiikkaan, tutkijoiden uranäkymiin Euroopassa sekä tutkijoiden liikkuvuuteen Euroopan alueella. Suosituksessa on annettu periaatteita ja vaatimuksia esimerkiksi tutkijan vapauksiin, eettisiin kysymyksiin, vastuullisuuden sekä hyvien käytänteiden noudattamiseen liittyen niin yksilötasolla kuin tutkijoita työllistävien organisaatioidenkin tasolla. HRS4R jakaa HR Excellence in Research Award -tunnustuksia organisaatioille, jotka ovat kehittäneet toimintaansa komission peruskirjan eli Charter & Code -säännösten mukaisesti. Tunnustuksen ovat tällä hetkellä saaneet n. 700 organisaatiota maailmassa. Suomessa tunnustuksen ovat saaneet 10 yliopistoa sekä Teknologian tutkimuskeskus VTT. Listalla ei ole suomalaisia ammattikorkeakouluja. (Euroopan komissio, n.d.; Euroopan komissio, 2005, ss. 67–75)

Vastuullinen tutkijanarviointi perustuu yleisen käsityksen mukaisesti kokonaisarviointiin, jossa huomioidaan mm. tieteenalojen monimuotoisuus, inklusiivisuus sekä laadulliset mittarit. Pelkkien julkaisumetriikoiden, kuten JIF-luokituksen tai Julkaisufoorumin eli JUFO-luokituksen käyttö tutkijanarvioinnissa ei ole suositeltavaa, sillä luokitusten määritelmät voivat vaihdella eri tieteenalojen välillä, eivätkä ne näin ollen ole luotettavia mittareita monialaisessa tutkijanarvioinnissa. Lisäksi julkaisumetriikoiden katsotaan kuvaavan huonosti julkaisujen vaikuttavuutta, tärkeyttä tai laatua. Julkaisumetriikan vastuullinen käyttö edellyttää, että sitä hyödynnetään vain yhtenä osa-alueena tutkijanarvioinnissa. (Suomen Akatemia, n.d.-b)

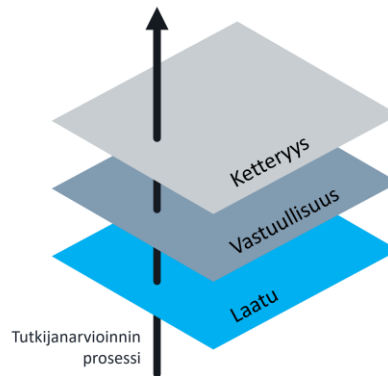
Useimmat kansalliset ja kansainväliset suositukset tunnistavat julkaisumetriikan ongelmalliseksi tutkijanarvioinneissa. Julkaisufoorumi-luokituksen käyttöohje 2019 suosittelee, että yksittäistä tutkijaa arvioitaessa tulee ensisijaisesti keskittyä tutkijan julkaisemaan kokonaissisältöön. Laadullisen arvioinnin tukena voidaan tarvittaessa käyttää määrällistä tutkimusmetriikkaa, kuten JUFO-luokitusta. (Julkaisufoorumi, 2019) Yksi neljästä CoARAn ydinsitoumuksesta edellyttää tutkimuksen arvioinnin perustamista ensisijaisesti laadulliseen arviointiin. DORAn suosituksissa kehoitetaan niin ikään välttämään lehtiperustaista metriikkaa arvioitaessa yksittäisen tutkijan tieteellisiä ansioita. Myös Leidenin manifesti korostaa periaatteissaan laadullisen arvioinnin käyttöä. Manifestissa otetaan kantaa mm. siihen, että määrällisen arvioinnin pitäisi ensisijaisesti vain tukea laadullista arviointia sekä siihen, kuinka yksittäisten tutkijoiden arviointi tulisi perustua työuran laadulliseen tarkasteluun. (Kansallinen julkaisumetriikkaopas, 2023)

Laadullisessa tutkijanarvioinnissa on pyrittävä huomioimaan mahdolliset tiedostamattomat vinoumat, joita arvioijilla voi olla. Vinoumat voivat liittyä esimerkiksi subjektiivisuuteen, puolueellisuuteen, asenteisiin ja arvoihin tai asiantuntemusalaan. (Vastuullisen tutkijanarvioinnin työryhmä, 2020, s. 3) Nämä seikat voivat johtaa siihen, että arviointi tehdään liian kriittiseksi tai toisaalta liian suopeaksi. Jälkimmäinen voi tulla kyseeseen esimerkiksi tilanteessa, jossa arvioitava on läheinen työkaveri tai arvioijat muuten haluavat miellyttää arvioitavaa. Vinoumien tunnistamiseen ja korjaamiseen voidaan yleisesti vaikuttaa oman työn kriittisellä tarkastelulla, kouluttautumisella ja reflektoinnilla. Myös arvioinneista saatua palautetta voidaan käyttää vinoumien tunnistamiseen. Hyvin suunniteltu arvioinnin prosessi ja selkeät toimintaohjeet auttavat vinoutumien vaikutusten ehkäisyssä. Tärkeintä on, että arvioijat tunnustavat vinoumien mahdollisuuden ja tarkastelevat omaa työtään kriittisesti.

Tutkijanarvioinnin prosessin vaatimukset voidaan kuvata tasoina, jotka hyvin suunniteltu arvioinnin prosessi lävistää (kuva 13). Arvioinnin prosessin on oltava laadukas: ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajan tulee täyttää tietyt vaatimukset, jotta voidaan

varmistua organisaation kärkiosaajien pätevydestä. Arvioinnissa tulee noudattaa yleisesti tunnistettuja hyviä, vastuullisen tieteen, tutkimuksen ja tutkijanarvioinnin käytäntöjä. Toisaalta prosessi on hyvä säilyttää tarpeeksi ketteränä, jottei prosessia koeta liian raskaaksi esimerkiksi rekrytoidessa ja menetetä näin potentiaalisia huippuosajia.

Kuva 13. Tutkijanarvioinnin prosessin suunnittelussa huomioitavat vaatimukset



## 4 Metodologiset valinnat

Metodologiset eli menetelmäopilliset valinnat ovat yksi oleellisimpia asioita tutkimuksen teossa, sillä vain systemaattisesti toteutettu tutkimus voi olla tieteellisesti pätevä (Saunders ym., 2019, s. 5). Tieteellisessä tutkimuksessa menetelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, johon kuuluvat tutkimusstrategian, aineiston hankintamenetelmän sekä analyysimenetelmän valinta ja noudattaminen. Tutkimuksen menetelmiin liittyvä pohdinta vastaa kysymykseen siitä, millaisilla tavoilla voimme saada tietoa tutkittavasta aiheesta. Laajemmat tieteellisen ajattelun näkökulmat eli perinteiset tieteenfilosofiset suuntaukset toimivat perustana edellä mainituille menetelmävalinnoille. (Jyväskylän yliopisto, 2015)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus ja tutkimusaineiston keräämisen menetelmiksi valittiin lomakekysely sekä gemba-työpaja. Näihin aineistonkeruutapoihin päädyttiin, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys eli asiaa tarkastellaan sekä tenure trackissa arvioitujen että arvioinnin prosessiin muulla tapaa osallistuvien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimusta varten annottiin Hämeen ammattikorkeakoulun tutkimuslupa (liite 4). Tutkimuslupahakemukseen liitettiin tutkimuksen aineistohallintasuunnitelma (liite 1) sekä tietosuojailmoitukset (liitteet 2 ja 3).

Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimuksen voidaan nähdä perustuvan pragmatismiseen tiedonfilosofiaan, joka korostaa käytännön toiminnan ja tietämisen välistä yhteyttä.

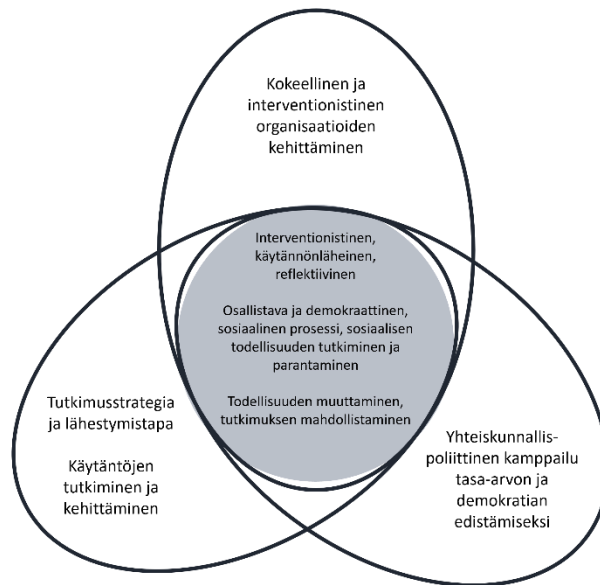
Toimintatutkimuksessa ei haeta laboratoriomaisia, kontrolloituja olosuhteita, vaan tutkimusta tehdään luonnollisissa olosuhteissa. (Salo ym., 2023, s. 43) Toimintatutkimus valittiin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksen tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaa ja tutkija on osallinen kehitettävässä prosessissa. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa toiminnan muuttamiseksi ja toisaalta muuttaa toimintaa uuden tiedon tuottamiseksi. Nämä ovatkin toimintatutkimukselle tyypillisiä ominaisuuksia.

Heikkisen, Kaukon ja Salon (2023, s. 18) määritelmän mukaan toimintatutkimus on

- interventioon eli väliintuloon perustuva,
- käytännönläheinen,
- osallistava ja demokraattinen,
- reflektiivinen,
- sosiaalisia käytäntöjä tutkiva tutkimusote, jonka tarkoitus on
  - tutkia todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa, ja
  - muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia.

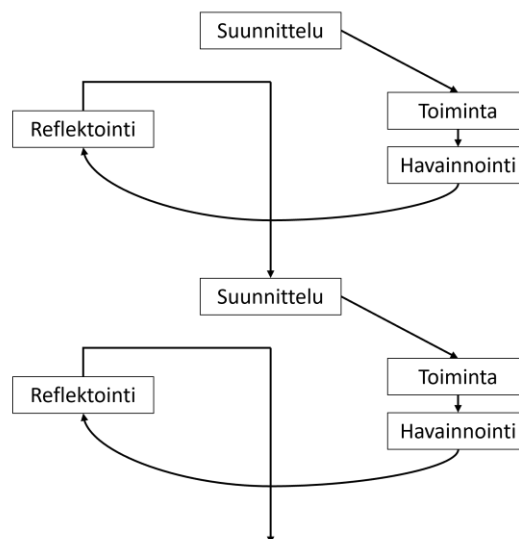
Toimintatutkimuksen historia taas voidaan tiivistää kolmeen toimintakenttään: kokeellinen ja interventionistinen organisaatioiden kehittäminen, yhteiskunnallinen kamppailu tasa-arvon ja demokratian puolesta sekä tutkimusstrateginen lähestymistapa käytäntöjen tutkimukseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimuksen historialliset toimintakentät täydentävät toisiaan ja toimintatutkimuksen määritelmä syntyykin toimintakenttien leikkauskohtaan, kuten kuvassa 14 on havainnollistettu. (Salo ym., 2023, ss. 43–47)

Kuva 14. Toimintatutkimuksen historialliset toimintakentät (Salo ym., 2023, s. 47)



Yksi toimintatutkimuksen toteuttamistapa on syklit, joissa PDCA-kehän tapaan suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi seuraavat toisiaan (kuva 15). Toimintatutkimukseen sisältyy yleensä useampi tällainen sykli, mutta se voi koostua myös vain yhdestä syklistä. On kuitenkin hyvä huomata, että toimintatutkimuksen etenemisen spiraalimainen esitystapa on vain karkea yksinkertaistus todellisuudesta. Syklin vaiheita tai erillisiä syklejä voi olla vaikea erottaa toisistaan tai spiraalista voi irrota ns. sivuspiraaleja, joissa jatketaan jonkin osa-alueen kehittämistä erillään pääspiraalista. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 67; Heikkinen ym., 2023, ss. 26–27)

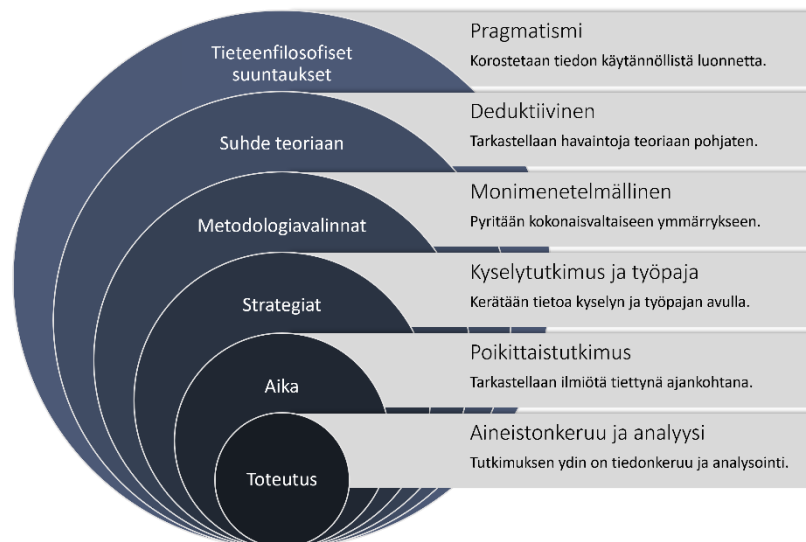
Kuva 15. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Toikko & Rantanen, 2009, s. 67)



Tutkimuksen taustalla olevaa todellisuuskäsitystä eli ontologiaa voidaan kuvata lähtökohdiltaan tulkinnalliseksi. Ymmärtääkseen kompleksista ja jatkuvasti muuttuvaa työyhteisön toiminnan todellisuutta, on ymmärrettävä siinä todellisuudessa toimivien ihmisten suhdetta omaan työhönsä, tavoitteisiinsa ja periaatteisiinsa. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 54)

Tutkimuksen metodologisia valintoja kuvataan ja käsitellään Saundersin, Lewisin ja Thornhillin (2019, s. 130) luoman tutkimussipulin avulla: tutkimukselle luodaan tieteellistä tarkastelupohjaa syventäen samalla näkökulmaa kerros kerrokselta (kuva 16). Tutkimuksen uskottavuuden varmistamiseksi menetelmäopilliset valinnat tehdään tutkimussipulin ulkokehältä, tieteenfilosofisista suuntauksista kohti ydintä eli varsinaista tutkimuksen toteutusta. Tällöin voidaan varmistua siitä, että tutkija on tosiasiallisesti ymmärtänyt tutkimuksen luonteen ja valinnut oikeat menetelmät sen toteuttamiseen, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Saunders ym., 2019, ss. 128, 214–215)

Kuva 16. Tiivistelmä tutkimusmetodologiasta (mukaillen Saunders ym., 2019, s. 130; ks. myös Jyväskylän yliopisto, 2015)

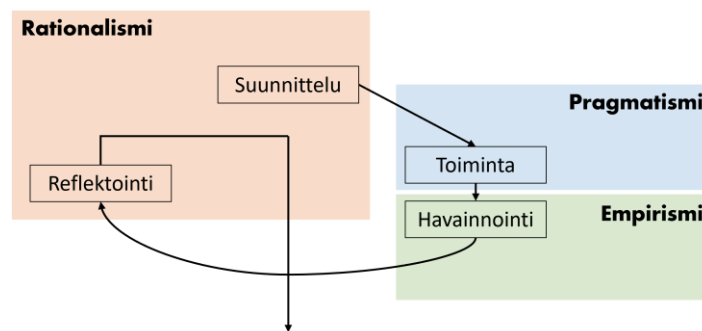


Pragmatismi eli tiedon käytännöllisyyden luonteen korostaminen luo tärkeimmän tieteenfilosofisen pohjan tutkimuksen metodologisille valinnoille. Pragmatismiin päädytään tietokäsityksen kannalta oleellisen kysymyksen kautta: mikä on pätevää tietoa?

Pragmaattinen totuusteoria perustuu ajatukseen ”totta on se, mikä toimii”. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 39) Pragmatismi on aikoinaan eroteltu omaksi käsitteekseen ja sen käyttöä ovat ajaneet eteenpäin erityisesti amerikkalaiset tiedemiehet Charles Sanders Peirce, William James ja John Dewey 1800-luvun lopulla. Sitä ennen tiedon alkuperä jaettiin

yleisesti kahteen käsitteeseen: empirismiin, jossa tietoa tuotetaan havaintojen kautta sekä rationalismiin, jossa tietoa tuotetaan ajattelun kautta. Pragmatismissa tietoa taas tuotetaan toiminnan kautta. Vaikka pragmatismi onkin tärkeä osa toimintatutkimuksen tiedonmuodostusta, on se usein sekoitus kaikkia kolmea näkemystä. Tiedonmuodostuksen tavat painottuvat toimintatutkimuksessa karkeasti niin, että suunnittelu- ja reflektointivaiheessa tietoa muodostetaan rationalismin keinoin, pragmatismia hyödynnetään toiminnan vaiheessa ja havainnoinnin vaiheessa tietoa muodostetaan empiristiseen tapaan (kuva 17). (Heikkinen & Huttunen, 2006, ss. 198–199)

Kuva 17. Tiedonmuodostuksen painopisteet spiraalimallissa (mukailen Heikkinen & Huttunen, 2006, s. 199)



Opinnäytetyön tutkimuksen suhde teoriaan on pääosin deduktiivinen, koska työssä tarkastellaan havaintoja teoriaan pohjaten. Deduktiolla tarkoitetaan tieteenfilosofista päättelyä, jossa yksityiskohtiin päädytään tunnettujen tosiasioiden perusteella. Deduktiivisessa logiikassa oletetaan, että yksilöistä riippumattomat lainalaisuudet vaikuttavat yksilön ja ryhmien käyttäytymiseen. Deduktioon perustuva sosiaalitieteiden positivismi syntyi, kun sosiaalitieteissä haluttiin pystyä selittämään ja ennustamaan ihmisten käyttäytymistä samaan tapaan kuin luonnontieteissä pystyttiin selittämään ja ennustamaan luonnonilmiöitä. Deduktiivinen päättely suosii usein kyselyihin perustuvaa tutkimusta, koska teoriaan tutustuminen tapahtuu ennen empiirisen aineiston keräämistä. (Grönfors & Vilka, 2011, ss. 14–15)

Tutkimuksen metodologiavalinta on monimenetelmällinen tutkimus eli se sisältää sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Monimenetelmällisyys onkin tyypillistä toimintatutkimukselle, sillä toimintaan vaikuttaminen ja sen kehittäminen vaatii kokonaisvaltaista ymmärrystä toiminnasta. Heikkinen, Kauko & Salo (2023, ss. 35–36) argumentoivat, ettei toimintatutkimusta voida lukea varsinaiseksi tutkimusmenetelmäksi. Heidän mukaansa ”se on laajempi lähestymistapa, jossa korostuu tavoite vaikuttaa

tutkimuskohteeseen ja kehittää sen toimintaa”. Tätä argumenttia tukee muun muassa Toikon ja Rantasen (2009, s. 30) huomio siitä, että toimintatutkimuksessa tutkijan osallisuus voi vaihdella tilanteen mukaan esimerkiksi ulkopuolisesta asiantuntijasta tasavertaiseen toimijaan. Tässä työssä toimintatutkimus on kuitenkin pyritty asettamaan soveltuvilta osin tutkimusmenetelmien viitekehukseen, jotta sille ominaisia piirteitä on voitu raportissa tutkia syvällisemmin.

Tutkimusstrategiaksi valittiin kyselytutkimus ja työpaja. Kysely ja työpaja valittiin tiedonkeruun keinoiksi, jotta tenure trackin arvioinnista saadaan kokonaisvaltainen käsitys sen kehittämistä varten. Kyselytutkimus sisältää sekä määrällisiä eli kvantitatiivisia että laadullisia eli kvalitatiivisia kysymyksiä. Työpaja toteutetaan lean-ajattelumallin mukaisesti gamba-läpikävelynä, koska tavoitteena on prosessin kehittäminen ja gamba-läpikävelyssä prosessi voidaan käydä yksityiskohtaisesti läpi vaihe vaiheelta.

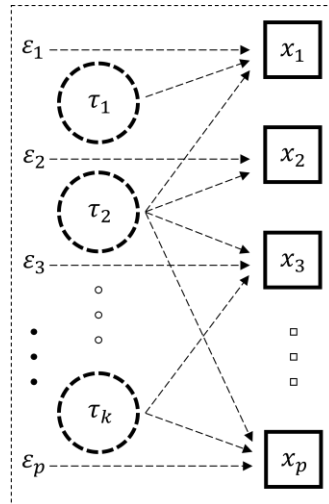
Ajallisesti kyseessä on poikittaistutkimus eli ilmiötä tai toimintaa tarkastellaan tietynä ajankohtana. Todellisuudessa toiminnan kehittäminen tapahtuu toimintatutkimuksen spiraalimallin mukaisesti sykleissä (ks. kuva 15), mutta tutkimus toteutetaan poikittaistutkimuksena yhdessä ajankohdassa. Tutkimuksessa saatua tietoa hyödynnetään toiminnan kehittämisessä, minkä jälkeen tutkimus voidaan myöhemmin toistaa toisessa ajankohdassa, saaden näin vertailtavaa tietoa toiminnan kehittymisestä pidemmällä aikavälillä.

Tutkimussipulin ytimen eli tutkimuksen toteutuksen muodostavat tiedonkeruu ja analysointi, sillä ne toimivat pohjana opinnäytetyön toiminnalliselle kehittämistehtävälle. Aluksi tietoa kerätään teoreettista viitekehystä varten pääosin kirjallisuudesta sekä internet-lähteistä. Teoreettista tietoa analysoidaan niin, että sen perusteella voidaan muodostaa kyselytutkimuksen runko. Tutkimuksessa tietoa kerätään kyselytutkimuksen ja työpajan avulla ja tätä tietoa analysoidaan niin, että päädytään tutkimuksellisen kehittämistehtävän kannalta oleellisiin havaintoihin ja kehitysideoihin.

Tutkimuksen lomakekysely rakennettiin mittausmallin pohjalta (kuva 18), joka on esimerkki tilastollisesta mallista. Mittausmalli sisältää kolmenlaisia käsitteitä: tosiarvoja ( $\tau$ ), osioita ( $x$ ) ja mittausvirheitä ( $\varepsilon$ ). Tosiarvot ovat tutkittavan ilmiön ulottuvuuksia ja osiot kysymyksiä ja väitteitä, joilla tosiarvoja pyritään mittaamaan. Osioita on yleensä aina enemmän kuin tosiarvoja. Mittausvirheet otetaan mallissa huomioon, koska ne ovat osa jokaista tutkimusta. Ne eivät ole täysin vältettävissä, mutta mitä vähemmän mittausvirheitä, sitä parempi on mittauksen luotettavuus eli reliabiliteetti. Mittausmallin perimmäisenä ajatuksena on se, että

tosiarvojen mittaaminen on mahdollista vain epäsuorasti osioiden avulla. (Vehkalahti, 2014, ss. 91–92)

Kuva 18. Tilastollinen mittausmalli (Vehkalahti, 2014, s. 91)



Tosiarvoiksi ( $\tau$ ) valittiin kolme keskeistä ulottuvuutta tutkimuksen teoriapohjan perusteella:

- Osaamisen strateginen johtaminen
- Prosessin kehittäminen
- Vastuullinen tutkijanarviointi

Osiot ( $x$ ) pohjautuivat tosiarvoihin:

- Osaamisen kehittäminen
- Tenure trackin / urapolun tavoitteet
- Prosessin sujuvuus
- Prosessista viestiminen
- Arviointiin käytetty aika suhteessa siitä saatuun hyötyyn
- Arvioinnin hyödyllisyys urakehityksessä
- Arvioinnin totuudenmukaisuus
- Arvioinnin vastuullisuus
- Monimuotoisten työurien huomioiminen
- Monialainen arviointi

Kyselyn laadullisten vastausten analyysiin käytetään värikoodausta ja teemoittelua, jotka ovat laadullisen sisällönanalyysin menetelmiä. Määrällisiä vastauksia arvioidaan tilastollisten menetelmien avulla. Gemba-työpajassa prosessi käydään läpi vaihe vaiheelta tukikysymysten avulla. Työpajassa pyritään saamaan tietoa prosessin sujuvuudesta niiltä henkilöiltä, jotka työskentelevät sen eri vaiheissa. Toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkija on osa kehitettävää prosessia ja osallistuu työpajan aikana käytävään keskusteluun, muistaen kuitenkin roolinsa tutkimuksen toteuttajana. Työpajan muistiinpanoja analysoidaan kyselyn tapaan värikoodauksen ja teemoittelun avulla.

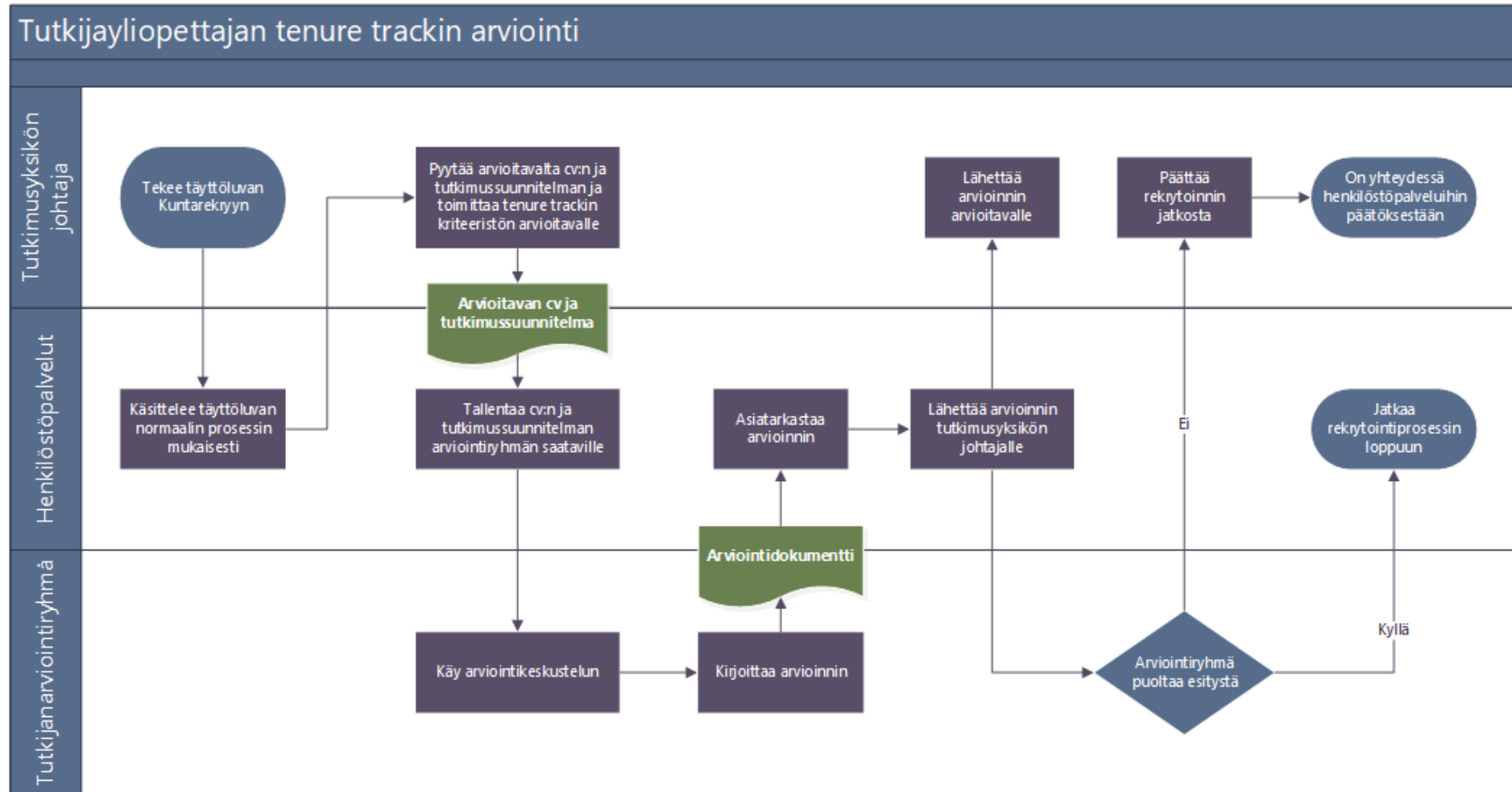
## **5 Kehittämistehtävän toteutus**

Tämä luku käsittelee kehittämistehtävän empiiristä osuutta. Aluksi kuvataan arvioinnin prosessi luvussa 5.1 ja sen jälkeen lomakekyselyn ja työpajan aineistonkeruu ja analyysi luvuissa 5.2 ja 5.3. Luvussa 5.4 kuvataan kehittämistehtävän kulku ja arvioidaan kehittämistehtävää kokonaisuutena. Lopuksi luvussa 5.5 arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta Heikkisen ja Syrjälän (2006, s. 161) viiden validointiperiaatteen avulla ja reliabiliteettia Saundersin, Lewisin ja Thornhillin (2019, s. 214) kokoamien uhkien kautta.

### **5.1 Arvioinnin prosessikuvaus ja sisäinen ohje**

Opinnäytetyön tuotoksena laadittiin Hämeen ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnin prosessikuvaus (kuva 19). Prosessikuvaus on rakennettu organisaation tarpeeseen niin, että siinä on tekijöinä huomioitu tutkimusyksikön johtaja, henkilöstöpalvelut sekä tutkijanarviointiryhmä. Arvioitavan näkökulma on tietoisesti jätetty prosessikuvauksesta pois, sillä tällaisenaan prosessikuvaus julkaistaan vain organisaation sisäiseen käyttöön. Prosessin kuvaamisella halutaan tehdä arvioinnin prosessista läpinäkyvämpi ja tuoda paremmin esille pyrkimys tasapuolisuuteen. Samalla se toimii eri yksiköiden edustajille arviointiprosessin toimintaohjeena.

Kuva 19. Hämeen ammattikorkeakoulun tutkijajliopettajan tenure trackin arvioinnin prosessikuvaus



Sanallisessa ohjeessa on kuvattu arviointiprosessi sanallisesti alusta loppuun eli rekryointitarpeesta valintapäätökseen asti. Arvioinnin prosessikuvaus taas on kuvallinen esitys siitä, mitä tapahtuu missäkin prosessin vaiheessa ja kenen vastuulla mikäkin vaihe on. Prosessikuva on tehty uimaratakuvauksena, jossa rivit kertovat toimijat ja sarakkeet kertovat prosessin vaiheet. Vaiheet etenevät loogisesti aikajärjestyksessä vasemmalta oikealle.

Tutkijayliopettajan tenure trackin alkuarvioinnin prosessin käynnistää se, kun organisaatioon syntyy tarve rekrytoida uusi tutkijayliopettaja tai kun jo organisaatiossa työskentelevä henkilö halutaan siirtää tutkijayliopettajan tenure trackiin. Tässä ensimmäisessä vaiheessa esihenkilö eli useimmiten tutkimusyksikön johtaja pyytää arvioitavaa toimittamaan ansioluettelonsa sähköpostitse henkilöstöpalveluihin. Vastuullisen tutkijanarvioinnin periaatteiden mukaisesti suosituksena on käyttää tutkimuseettisen neuvottelukunnan ansioluettelomallia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023b). Samassa tutkimusyksikön johtaja toimittaa arvioitavalle Hämeen ammattikorkeakoulun kriteeristön tutkijayliopettajan tehtävään, jonka kohtiin pyydetään kiinnittämään ansioluettelossa erityistä huomiota. Kirjallinen tutkijanarviointi perustuu lopulta samoihin painotuksiin. Painotukset ovat:

1. Rahoituksen hankkiminen
  - a. Merkittävä tutkimusrahoitus: rahoituksen alkamis- ja päättymisaika, rahoituksen tyyppi, myöntäjä ja määrä sekä arvioitavan rooli eri rahoitushauissa
2. Julkaisuiden säännöllinen tuottaminen
  - a. Kokonaisjulkaisumäärä ja esim. 10 tärkeintä ja/tai viitatuinta julkaisua
3. TKI-työn johtaminen
  - a. Tiivis kuvaus tutkimusryhmien rakentamisesta ja johtamisesta sekä yritysysteistyöstä työelämän toimijoiden kanssa
4. Opetus ja opinnäytetöiden ohjaaminen
  - a. Määrät ja itsearvio (Hämeen ammattikorkeakoulu, henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

Kun ansioluettelo on saapunut, henkilöstöpalveluiden työntekijä tallentaa sen arvioitavan kansioon tutkijanarviointiryhmän yhteisiin tiedostoihin. Tämän jälkeen tutkijanarviointiryhmä kokoontuu arviointikeskusteluun. Keskustelun aikana valitaan ryhmästä ns. pääarvioija, joka kirjoittaa arvioinnin pohjan keskustelun perusteella. Arviointidokumentissa on viisi kohtaa, joihin otetaan arvioinnissa kantaa: 1) Rahoituksen hankkiminen 2) Julkaisuiden säännöllinen tuottaminen 3) TKI-työn johtaminen 4) Opetus ja opinnäytetöiden ohjaaminen 5) Arviointi.

Arvioinnin painotukset ovat samat, jotka on tuotu arvioitavalle esille tenure trackin kriteeristöissä jo ennen ansioluettelon toimittamista.

Keskustelun jälkeen pääarvioija kirjoittaa arvioinnin perustuen arviointiryhmän kanssa käytyyn keskusteluun. Pääarvioija ilmoittaa muulle tutkijanarviointiryhmälle, kun hän on kirjoittanut arvioinnin pohjan, minkä jälkeen ryhmän jäsenet lukevat arvioinnin läpi ja kommentoivat sitä tarvittaessa. Tässä vaiheessa jokaiselta ryhmän jäseneltä odotetaan vähintään vahvistus siitä, että arviointi on heidän puolestaan valmis lähetettäväksi eteenpäin.

Arvioinnin valmistuttua henkilöstöpalveluiden työntekijä lähettää arviointidokumentin arvioitavan esihenkilölle, jonka edellytetään lähettävän sen eteenpäin arvioitavalle. Kehittämistyön myötä on todettuärkevimmäksi, että arviointidokumentti menee arvioitavalle esihenkilön eli tutkimusyksikön johtajan kautta. Hänellä on lopulta päätösvalta tenure track -valinnoista sekä vakinaistamisesta tutkijayliopettajan tehtävään.

## 5.2 Kyselyn aineistonkeruu ja analyysi

Tutkimuksen lomakekyselyn aineisto kerättiin 21.2.–10.3.2024. Ennen kyselyn julkaisemista se käytiin läpi Hämeen ammattikorkeakoulun henkilöstöpäällikön kanssa, jotta varmistuttiin siitä, että kyselyllä saadaan vastauksia oikeisiin kysymyksiin. Keskustelun perusteella kyselyyn lisättiin kysymys siitä, kuinka monta vuotta on tohtorin väitöksestä sekä siitä, oliko tutkijayliopettajan tehtäväkuva tuttu tenure trackiin valittaessa. Lisäksi keskustelun perusteella tarkennettiin tenure trackin ohjaajan rooliin liittyvää sanoitusta kyselyssä. Kyselyyn lisättiin myös muutama kysymys liittyen tenure trackiin yleisesti, mutta näitä tuloksia ei analysoida opinnäytetyön puitteissa. Kyselylomake on kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteessä 6.

Kyselylinkki lähetettiin osallistujille sähköpostitse Webropol-nettilinkkinä saateviestin kera (liite 5). Linkki lähetettiin niille tenure trackissa olleille tutkijayliopettajille, jotka oli arvioitu tenure trackin aikana, rajaten kyselyn ulkopuolelle ne, jotka oli arvioitu ennen arviointiryhmän perustamista vuonna 2022. Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena eli sen otos käsittää koko perusjoukon. Kysely lähetettiin 18 henkilölle ja lopullinen vastaajamäärä oli 9 henkilöä eli kyselyn vastausprosentti oli 50 %. Kyselyn avoimien tekstivastausten analysointiin käytettiin värikoodausta.

Kyselyn aluksi selvitettiin, onko henkilön tenure track alkamassa, alkanut vai jo päättynyt. Kyselyyn vastanneista 56 % ilmoitti olevansa tällä hetkellä tenure trackissa ja 44 % ilmoitti

tenure trackin olleen heidän osaltaan päättynyt. Yhdelläkään kyselyyn vastanneista tenure track ei ollut alkamassa tulevaisuudessa. Toinen kysymys koski Hämeen ammattikorkeakoulussa työskentelyn kestoa, johon 56 % ilmoitti viisi vuotta tai alle ja 44 % yli viisi vuotta. Kyselyn ensimmäisellä sivulla kysyttiin vielä siitä, kuinka monta vuotta arvioidun tohtorin väitöksestä on. Suurin osa (56 %) ilmoitti tohtorin väitöksestä olevan viisi vuotta tai alle ja loput (44 %) ilmoitti väitöksestä olevan yli viisi vuotta.

Kyselyssä selvitettiin, mikä ansioluettelomalli vastaajilla oli käytössä heidän aloittaessaan tenure trackissa. Hämeen ammattikorkeakoulun ohjeissa tenure trackissa aloittaville tutkijayliopettajille suositellaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ansioluettelomallia, joten haluttiin selvittää, onko mallin käyttö yleistä vastaajien keskuudessa vai joutuvatko he vaihtamaan ansioluettelomallia suosituksen mukaan. Suurin osa vastaajista ilmoitti käyttäneensä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ansioluettelomallia jo ennen tenure trackin alkua.

Lähes kaikki vastaajat ilmoittivat, ettei heidän tenure trackin ajaksi ollut nimetty tiettyä ohjaajaa. Ohjaajalla tarkoitetaan esihenkilöä tai muuta, tenure trackia tukemaan nimettyä henkilöä. Käytännössä lähes kaikissa tapauksissa esihenkilö ohjaa tenure trackia, mutta tätä ei tuoda organisaatiossa erityisesti esille. Ohjaaja voi olla myös joku muu henkilö.

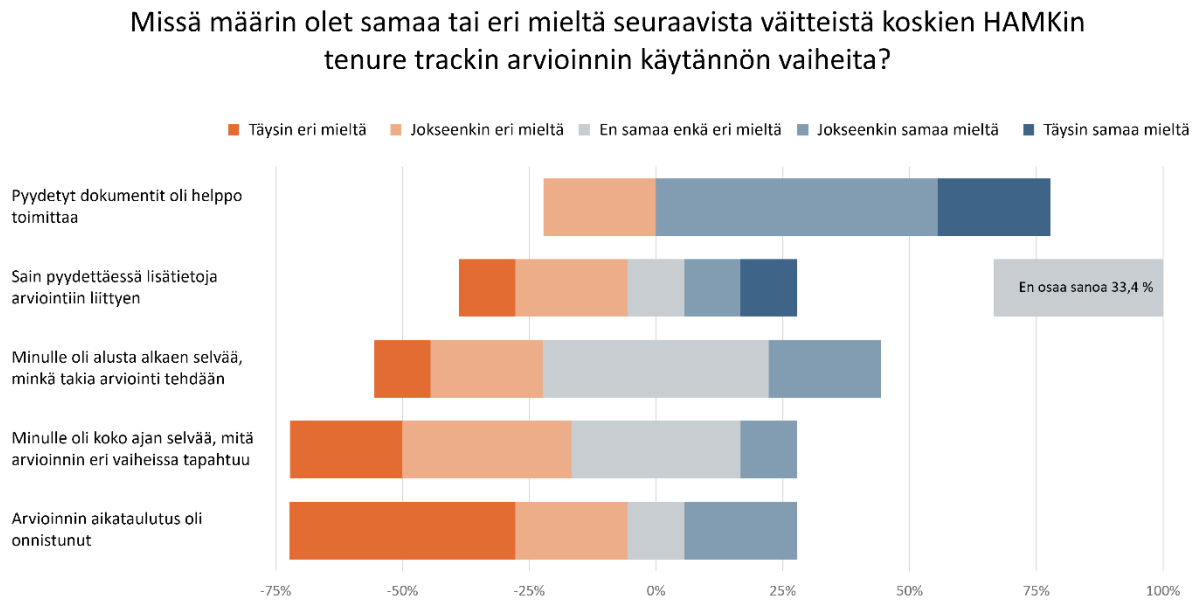
Tutkijayliopettajan tehtäväkuva oli tuttu kahdelle kolmasosalle vastaajista siinä vaiheessa, kun heidät valittiin tenure trackiin. Kolmasosa oli valittu tenure trackiin niin, että he eivät tarkkaan tienneet, millaiseen tehtäväkuvaan he ovat tenure trackin myötä suuntautumassa.

Henkilöiden omista tavoitteista tenure trackin ajalle nousevat esille erityisesti rahoitushakemusten määrän kasvattaminen ja oman tutkimusalueen ja tutkimusryhmän kehittäminen. Näiden lisäksi vastauksista nousi oman aseman ja tunnettuuden lisääminen tutkimusyhteisössä sekä omassa työyhteisössä, ammatillinen kehittyminen ja julkaisutoiminnan lisääminen. Myös oman tutkimusalueen teemojen opetus sekä työelämäyhteyksien rakentaminen mainittiin vastauksissa. Vastaukset toistavat suhteellisen hyvin Hämeen ammattikorkeakoulun painotuksia tenure trackille ja sen arvioinnille: rahoituksen hankkiminen, julkaisuiden säännöllinen tuottaminen, TKI-työn johtaminen ja opetus ja opinnäytetöiden ohjaaminen. Näistä viimeinen mainittiin kylläkin vain kerran, mikä selittynee osittain sillä, että tutkijayliopettajan työnkuvaan kuuluu vain noin 30 prosenttia opetustyötä. Muut painotukset saattavat siksi korostua vastauksissa.

Yksi kyselyn kysymystyypeistä oli väitteet, joiden vastaukset kerättiin Likertin asteikolla (arvot 1–5 sekä *en osaa sanoa*). Vaihtoehdot olivat: *täysin samaa mieltä* (1), *jokseenkin samaa mieltä* (2), *en samaa enkä eri mieltä* (3), *jokseenkin eri mieltä* (4), *täysin eri mieltä* (5) ja *en osaa sanoa*. Jotta vastauksia voidaan analysoida tilastollisin menetelmin, mielletään Likertin asteikko tässä tapauksessa väliasteikoksi. Oletetaan siis, että vaihtoehtojen välit ovat yhtä suuria. Jos Likertin asteikon välien suuruudessa olkoonkin poikkeuksia, ne ovat selitettävissä mittauksen häiriötekijöille eli mittausvirheillä, joilta ei tutkimuksessa voi vältyä (ks. kuva 18). (Vehkalahti, 2014, ss. 36–37) *En osaa sanoa* -vastaukset on jätetty analyysissä mitta-asteikon ulkopuolelle, sillä ne sekoittaisivat väliasteikon tulkintaa. Kuvaajissa ne on kuitenkin tuotu näkyville, sillä vastausten tulkinnan kannalta niillä on oma roolinsa. Neutraalit *en samaa enkä eri mieltä* -vastaukset on huomioitu analyysissä väliasteikon keskimmäisenä arvona.

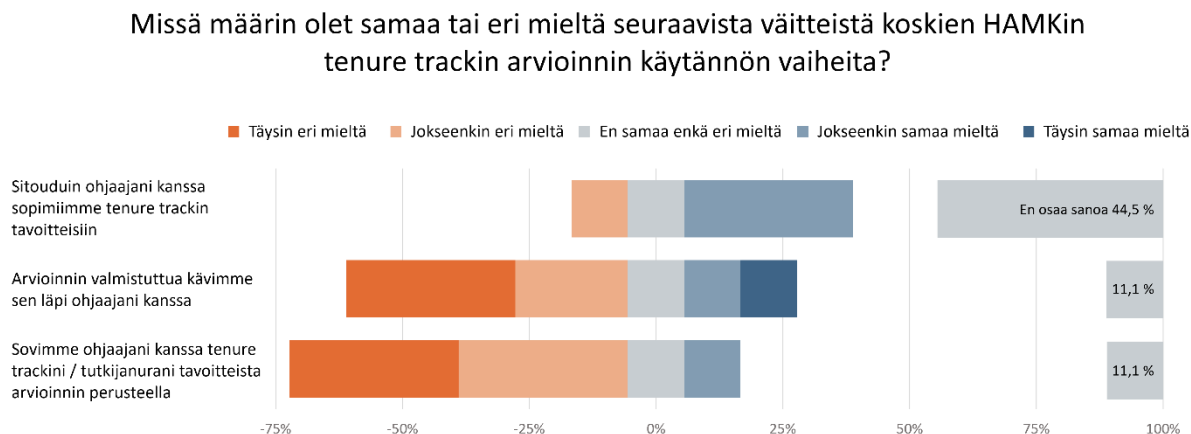
Kuvassa 20 on vastausten jakauma kysymyksen 8 ”Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista väitteistä koskien HAMKin tenure trackin arvioinnin käytännön vaiheita?” ensimmäisiin väitteisiin. Väitteet koskivat arvioinnin käytännön vaiheita. Suurin osa vastaajista mielsi dokumenttien toimittamisen helpoksi, joskin muutama vastaaja oli väitteestä jokseenkin eri mieltä. Kolmasosa vastaajista ei osannut sanoa arviotaan siihen, saiko arviointiin liittyen pyydettyä lisätietoja. Tulos saattaa johtua siitä, että he eivät ole tarvinneet lisätietoja eivätkä näin ollen ole niitä pyytäneetkään. Väitteeseen kantaa ottaneet ovat hieman enemmän eri mieltä kuin samaa mieltä väitteestä. Vastaajille vaikuttaa olevan epäselvää, miksi arviointia tehdään. 45 % vastaajista otti neutraalin kannan väitteeseen ”Minulle oli koko ajan selvää, minkä takia arviointia tehdään”, mikä kertonee epätietoisuudesta. Osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väitteestä, mutta suurempi osa oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteestä. Vain yhden vastaajan ilmoittaessa olleen jokseenkin samaa mieltä siitä, että hänelle oli koko ajan selvää, mitä arvioinnin eri vaiheissa tapahtuu, voidaan päätellä, että arvioinnin eri vaiheet ja niiden sisältö eivät ole vastaajille tuttuja. Yli puolet vastaajista olivat väitteestä jokseenkin tai täysin eri mieltä. Arvioinnin aikataulutusta ei myöskään pidetä vastausten perusteella onnistuneena: 67 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteestä ”Arvioinnin aikataulutus oli onnistunut”.

Kuva 20. Vastaajien arviot tenure trackin arvioinnin käytännön vaiheista



Kysymys tenure trackin arvioinnin käytännön vaiheista sisälsi myös väitteitä tenure trackin tavoitteisiin liittyen Likertin asteikolla (kuva 21). Lähes puolet vastaajista ei osannut sanoa, sitoutuivatko he ohjaajansa kanssa sopimiinsa tavoitteisiin. Muutama vastaaja oli jokseenkin samaa mieltä sitoutumisesta. Suuri *en osaa sanoa* -vastausten määrä voi johtua kysymyksenasettelusta, tenure trackille kun ei tällä hetkellä organisaatiossa varsinaisesti nimetä ohjaajaa. Kyselyn alussa on kuitenkin tuotu esille, että ohjaaja voi olla esimerkiksi esihenkilö tai muu, tenure trackia tukemaan nimetty henkilö. 56 % vastaajista koki, ettei heidän kanssaan ollut käyty arviointia läpi sen valmistuttua. Vielä suurempi osa (67 %) vastaajista ilmoitti, etteivät he olleet sopineet ohjaajansa kanssa tenure trackin tai tutkijanuran tavoitteista arvioinnin perusteella.

Kuva 21. Vastaajien arviot tenure trackin ohjaamisesta



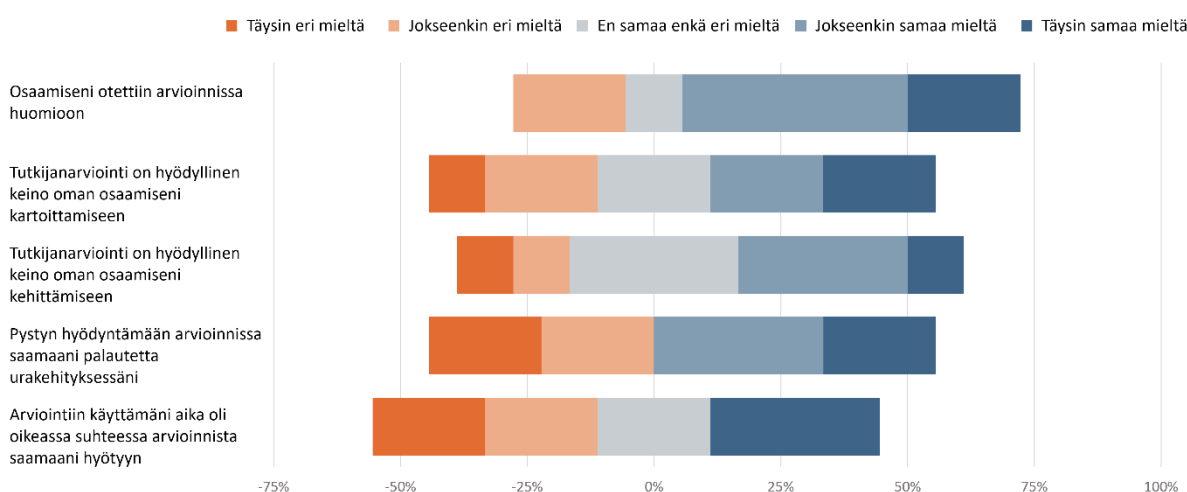
Arvioinnin käytännön vaiheiden onnistumista selvitettiin myös avoimella kysymyksellä ”Mitä mieltä olet arvioinnin eri käytännön vaiheista?”. Vastauksissa nousi esille epäselvyys arvioinnin prosessin kulusta: arviointi oli saattanut tulla arvioitavalle yllätyksenä, koko arvioinnin prosessia kuvataan ”täytenä mysteerinä” ja prosessin läpinäkyvyyden puutetta kritisoidaan. Epäselvyyttä on lisännyt myös se, että arviointia ei olekaan tehty, vaikka arvioitavalla on ollut käsitys, että se tehtäisiin. Vastausten perusteella tenure trackille on saatettu asettaa sellaisia tavoitteita, joihin henkilö ei itse ole ollut valmis sitoutumaan. Tavoitteiden toteuttamiseen on myös saatettu varata liian vähän työaika. Arvioinnin aikataulutukseen ei vastausten perusteella olla kovin tyytyväisiä. Vastauksissa kuitenkin mainitaan, että dokumenttien toimittamiseen oli vastaajan mielestä varattu tarpeeksi aikaa. Yksi vastauksista nousut teema oli vastuullinen tutkijanarviointi ja dokumenttien toimittaminen ja sisältö. Dokumenttien toimittamista kuvattiin ”suoraviivaiseksi ja selkeäksi” ja sitä kuvattiin hyväksi tavaksi koota ja muistella, mitä oma ura on pitänyt sisällään. Toisaalta vastauksista selviää, että arvioinnissa on joissain tapauksissa käytetty muita, kuin arvioitavalta itseltään saatuja tiedonlähteitä. Urakehityksen kannalta vastaajille tärkeää vaikuttaa olevan lopullinen valinta tutkijayliopettajan vakituiseen tehtävään tenure trackin jälkeen. Tenure trackin aikana ohjattua tukea esimerkiksi esihenkilöltä tai muulta nimetyltä ohjaajalta on saatu osan vastaajien mielestä huonosti.

Kuvassa 22 on esitetty vastaukset kysymykseen 10 ”Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista väitteistä koskien HAMK:n tenure trackin arviointia?” Vastaukset kerättiin Likertin asteikolla. Kaksi kolmasosa vastaajista koki, että heidän osaamisensa otettiin arvioinnissa huomioon. Loput vastaajista ottivat neutraalin kannan tai olivat jokseenkin eri mieltä asiasta. Kysyttäessä tutkijanarvioinnin hyödyllisyydestä oman osaamisen kartoittamiseen vastaukset

jakautuivat koko asteikolle, painottuen kuitenkin hieman enemmän positiivisen kuin negatiivisen kannan puolelle. Samoin oli väitteen ”Tutkijanarviointi on hyödyllinen keino oman osaamisen kehittämiseen” kohdalla: vastaukset jakautuivat koko asteikolle, neutraalien kantojen ollen noin 33 % ja positiivisten 45 %. Viisi vastaajaa ilmoitti, että pystyy hyödyntämään arvioinnissa saamaansa palautetta urakehityksessään, kun taas neljä vastaajaa oli asiasta jokseenkin tai täysin eri mieltä. Kolmasosa vastaajista ilmoitti arviointiin käyttämänsä ajan olleen oikeassa suhteessa siitä saatuun hyötyyn, mutta lähes puolet oli asiasta jokseenkin tai täysin eri mieltä.

Kuva 22. Vastaajien arviot tenure trackin arvioinnista

### Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista väitteistä koskien HAMK:n tenure trackin arviointia?

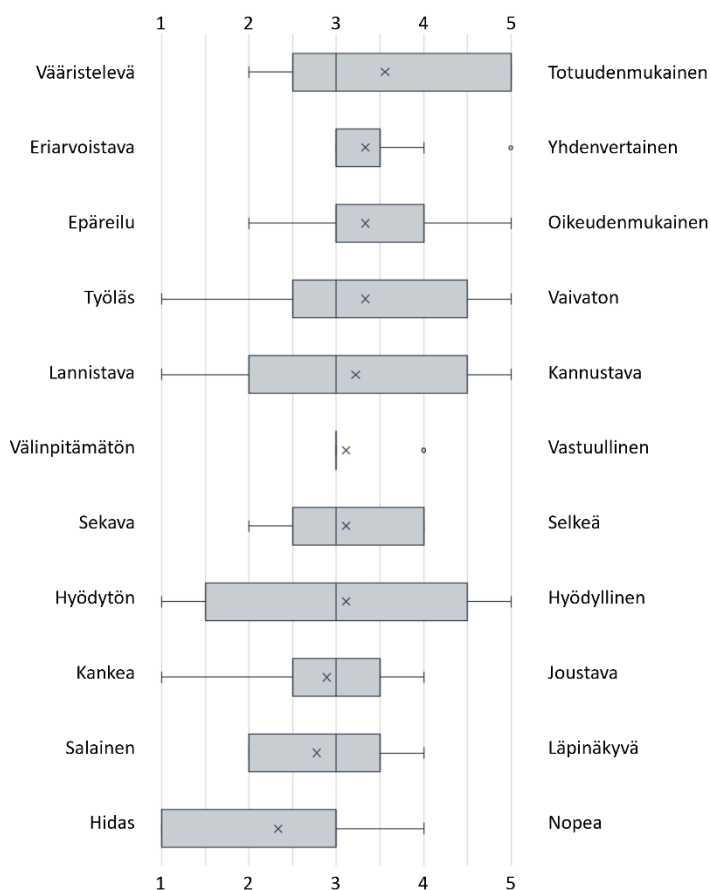


Avoimissa vastauksissa arvioinnin vaikutuksesta oman osaamisen kehittämiseen (kysymys 11) sekä urakehitykseen (kysymys 12) korostui omien kehityskohteiden ja toisaalta organisaation odotusten kirkastuminen. Suuri osa vastaajista toteaa, ettei arviointi tuonut heille uutta tietoa, vaan tavoitteet ja omat kehitystarpeet oli heillä tiedossa jo ennen arviointia. Vastausten hajonta on suurta: toisaalta ollaan valmiita tekemään omassa työssä toimia arvioinnista saadun palautteen perusteella, toisaalta todetaan, ettei arviointi tuonut mitään uutta omiin tavoitteisiin ja oman osaamisen kehittäminen tapahtuu oma-aloitteisesti. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että arvioitujen on vaikea tunnistaa arvioinnin vaikutusta urakehitykseen nykyisessä arviointiprosessissa.

Vastakohtapareilla selvitettiin, millaisena arvioitavat kokevat tenure trackin arvioinnin (kysymys 16). Kysymyksen valittiin teoriapohjaan perustuen yksitoista sanaparia, jotka ovat

toistensa vastakohtat. Vastakohtaparien tulokset on esitetty kuvassa 23 laatikkokuvaajina. Sanaparit on järjestetty kuvaan keskiarvon (x) mukaiseen suuruusjärjestykseen suurimmasta pienimpään laskevassa järjestyksessä luettavuuden helpottamiseksi. Kyselylomakkeella sanaparit oli järjestetty satunnaiseen järjestykseen niin, että positiivinen tai negatiivinen termi saattoi olla kummalla puolella asteikkoa tahansa. Asteikolla 1–5 kerätyt havainnot järjestettiin aineistonkeruun jälkeen niin, että positiiviset termit saivat arvon 5 ja negatiiviset arvon 1. Laatikkokuva valittiin esittämään vastakohtaparien tuloksia, sillä siitä on helposti luettavissa erot sanaparien välillä. Tutkimuksen toistamisen yhteydessä laatikkokuvalla voidaan myös kätevästi osoittaa erot eri ajankohtina kerättyjen havaintojen välillä.

Kuva 23. Vastakohtaparien tulokset

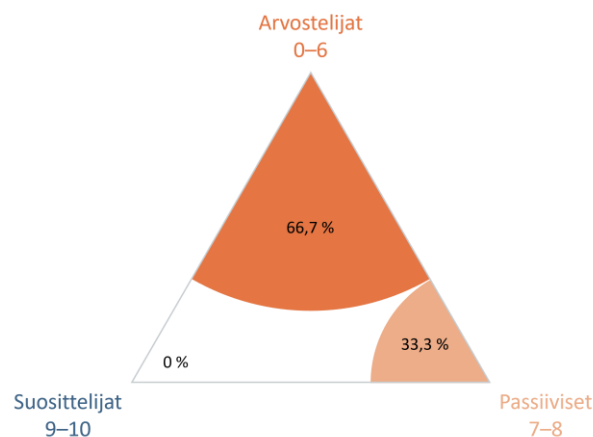


Arvioitavat kokivat pääosin arvioinnin olevan enemmän totuudenmukainen kuin vääristelevä, vastausten keskiarvon ollessa 3,6. Vastaukset sijoittuvat välille 2–5, joten osa arvioitavista kuitenkin koki arvioinnin enemmän vääristelevänäkin. Arviointi koettiin enemmän yhdenvertaiseksi kuin eriarvoistavaksi, vastausten painottuessa asteikon keskivaiheille. Keskiarvo 3,3. Oikeudenmukaisuus korostui vastauksissa enemmän kuin epäreiluus, vastausten painottuessa asteikon keskivaiheille ja sijoittuen välille 2–5, keskiarvo 3,3.

Sanaparit vaivaton–työläs (ka. 3,3) ja kannustava–lannistava (ka. 3,2) painottuivat positiivisten vastausten puolelle, mutta hajontaa molemmissa on runsaasti vastausten sijoituksessa koko asteikolle 1–5. Arviointia pidetään yhtä vastuullisena kuin välinpitämättömänäkin (ka. 3,1). Sanapari sekava–selkeä kallistuu keskiarvollisesti hieman enemmän selkeän puolelle (ka. 3,1), vastausten hajonnan ollessa välillä 2–4. Arvioinnin hyödyllisyys jakaa vastaajien mielipiteitä: vastaukset sijoittuvat välille 1–5, suurimman osan vastauksista sijoituksessa asteikon keskivaiheille (ka. 3,1). Arvioinnin prosessia pidetään jonkin verran enemmän salaisena kuin läpinäkyvänä, keskiarvo 2,8. Hidas painottui selvästi enemmän kuin nopea, saaden negatiivisista sanoista kaikista suurimman painotuksen vastauksissa (ka. 2,3).

Kysymyksessä 17 selvitettiin vastaajien tyytyväisyyttä tenure trackin arvioinnin prosessiin NPS-mittarilla (kuva 24). Vastaukset kerättiin asteikolla 0–10, jossa 0 = tyytymätön ja 10 = tyytyväinen. Vastaajista 66,7 % sijoittui arvostelijoihin (vastausten arvot 0–6) ja 33,3 % passiivisiin (arvot 7–8). Yksikään vastaaja ei kuulu suosittelijoihin (arvot 9–10).

Kuva 24. Arvioitujen tyytyväisyys tenure trackin arvioinnin prosessiin



Yleisesti ottaen vastaajat toivoivat selkeämpää ja paremmin aikataulutettua arviointia. Vastauksissa korostettiin prosessin läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden kehittämistä. Vastauksissa toivottiin myös arvokeskustelua tenure trackin tavoitteista sekä arviointiryhmän toiminnan kehittämistä vastuullisen tutkijanarvioinnin periaatteiden pohjalta. Monialaisten ja erilaisten työurien tunnistaminen koettiin tärkeäksi.

### 5.3 Työpajan aineistonkeruu ja analyysi

Lean-mallin mukainen gemba-työpaja järjestettiin paikan päällä Hämeenlinnan korkeakoulukeskuksella 4.4.2024. Työpajaan kutsuttiin tutkijanarviointiryhmän jäsenet, tutkimusyksiköiden johtajat sekä henkilöstöpäällikkö. Lopullinen osallistujamäärä oli työpajan vetäjän lisäksi kuusi henkilöä. Tilaisuuteen ei ollut mahdollista osallistua etänä sen kehittämislouontaisuuden vuoksi. Työpajan alkuun osallistujilta pyydettiin allekirjoitukset suostumuksiin tutkimukseen osallistumisesta (liite 7) sekä kerrottiin lyhyesti opinnäytetyön teoriapohjasta ja erityisesti gemba-läpikävelystä. Lisäksi näytettiin opinnäytetyön myötä luotu arvioinnin prosessikuvaus (luku 5.1 kuva 19). Läpikävelyä pohjustettiin Sari Torkkolan kokoamalla kysymyksillä gemba-läpikävelyä varten (luku 3.2).

Prosessin läpikävelyn alkupäässä keskustelu eteni odotetusti tenure trackin ja sen arvioinnin yleisiin kehittämiskohteisiin. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa keskustelua käytiin esimerkiksi siitä, onko tenure trackilla yleensä muuta ohjaajaa kuin esihenkilö eli tutkimusyksikön johtaja. Tällaisiakin tapauksia on organisaatiossa olemassa. Pohdittiin myös, pitäisikö ohjaajan näissä tapauksissa olla itse käynyt tenure trackin, jotta pystyy toimimaan ikään kuin mentorin roolissa ohjatessaan uutta tenure trackilaista. Kun tenure track on tullut organisaatiossa säännönmukaisesti käyttöön, on näitä potentiaalisia ohjaajia yksiköissä koko ajan enemmän. Organisaatiossa on aktiiviset vertaismentorointiryhmät esihenkilöille ja asiantuntijoille (ks. Nikander ym., 2022), ja yksiköissä on tunnistettu vertaismentoroinnin tarve myös tenure trackilaisille. Myös oma tutkimustiimi voisi tarjota tukea ja ohjausta tenure trackin aikana. Esihenkilöinä tutkimusyksiköiden johtajat tunnistavat tarjoamansa tuen merkityksen: esihenkilön on mahdollistettava tenure trackin aikainen kehitys. Arvioinnin merkitys tenure trackin aikaiselle kehitykselle nimettiin yhdeksi kehityskohteeksi, sillä on pantu merkille, että alkuarvioinnista huolimatta henkilöillä saattaa olla edelleen samat haasteet tenure trackin lopussa kuin sen alussa.

Työpajassa kirkastui edelleen ajatus siitä, että pelkkä tohtoriksi väittelemine ei takaa kenellekään suoraan vakituista tutkijayliopettajan paikkaa. Tämän asemesta halutaan korostaa organisaatioon rakennetun urapolun kriteerejä (luku 2.2), jossa muodollisen pätevyyden lisäksi korostuvat esimerkiksi tutkimusryhmän rakentaminen, yritysysteistyö sekä verkostotoiminta. Toisaalta todettiin, ettei esimerkiksi verkostotoiminnan vaikuttavuuden arviointia juurikaan tehdä tällä hetkellä. Monimuotoinen arviointi takaa sen, että arvioinnissa voidaan tasapuolisemmin huomioida erilaiset työurat. Painotukset eri kriteerien välillä voivat vaihdella henkilön mukaan ja arvioinnissa tulisikin tarkastella kokonaisuutta. Edelleen pidetään yllä ajatusta siitä, että kaikki tutkijayliopettajat rekrytoitaisiin julkisen haun kautta ja

mahdollisesti aina ennen vakinaistamista ensin määräaikaiseen tenure trackiin. Tällä saavutettaisiin tasavertainen kohtelu kaikille kandidaateille, mutta toisaalta saatettaisiin menettää sellaisia hakijoita, jotka olisivat siirtymässä organisaatioon vakituisesta tehtävästä. Työpajassa oltiin samaa mieltä siitä, että tutkijayliopettajalla tulee olla aina tutkimuksellinen ote työhönsä. Jos kandidaatti ei täytä tutkijayliopettajan kriteereitä tai tutkimuksellinen ote puuttuu, voidaan henkilö palkata organisaatiossa toiseen tehtävään tutkijayliopettajan asemesta. Substanssiosaamisen arviointi halutaan työpajassa käytyjen keskustelujen perusteella säilyttää edelleen molemmilla, sekä arviointiryhmällä että esihenkilöllä. Esihenkilö pystyy arvioimaan valintaa erityisesti oman yksikkönsä ja tiimiensä osaamistarpeiden kautta. Todettiin, että tenure trackiin rekrytointi sisältää sille ominaisten haasteiden lisäksi myös muut, rekrytoinneille tyypilliset haasteet.

Työpajassa ja arviointiryhmän toimintaa kehitettäessä on käyty keskusteluja siitä, pitäisikö ryhmän kuulla esihenkilöä ennen arvioinnin tekemistä. Esihenkilön näkemys arvioitavan osaamisesta sekä tehtävänkuvan edellyttämästä osaamisesta toisi arviointiin syvyyttä. Kuulemalla esihenkilöä voidaan myös välttyä tilanteilta, jossa arviointiryhmän arviointi poikkeaa merkittävästi esihenkilön näkemyksestä. Toisaalta voidaan argumentoida, viekö esihenkilön kuuleminen pois osan arvioinnin objektiivisuudesta. Yleisesti ottaen nähdään parempana, mitä laajemmalla tietopohjalla arviointi voidaan tehdä, mutta samalla tulee huomioida tasapuolisuus arvioitavien välillä. Jos esihenkilön näkemys otetaan huomioon ennen arvioinnin tekemistä, tulisi varmistua siitä, että jokaisen arvioitavan kohdalla käytäisiin läpi samat asiat ja samalla painoarvolla. Tutkijayliopettajien tehtävänkuvat voivat vaihdella paljonkin riippuen yksiköstä, substanssista ja henkilön osaamisesta ja kokemuksesta. Esimerkiksi ammatillisen opettajakorkeakoulun opinnoissa ei tuoteta opinnäytetyötä samaan tapaan kuin muissa koulutuksissa, joten siellä toimivat tutkijayliopettajat eivät ohjaa opinnäytetöitä vaan useammin esimerkiksi kehittämishankkeita. Arvioinnissa kehittämishankkeet täytyy pystyä ottamaan huomioon yhtä lailla kuin opinnäytetöidenkin ohjaus.

Käytännön toimista ansioluettelo- ja julkaisuluettelomallit sekä tutkimussuunnitelman pyytäminen nousivat työpajassa esille. Toivottiin, että jatkossa kaikilta arvioitavilta edellytettäisiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ansioluettelomallin mukaista ansioluettelo. Tämän lisäksi julkaisut haluttaisiin mieluummin määrämuotoisessa listassa, mihin voitaisiin hyödyntää niin ikään Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuluettelomallia. Julkisissa hauissa ansioluettelo ja julkaisuluettelo voitaisiin pyytää jo hakuvaiheessa (yleensä haun toisessa vaiheessa) ja suoravalinnoissa esihenkilö pyytäisi dokumentit rekrytoinnin yhteydessä. Edellä mainittujen dokumenttien lisäksi työpajassa

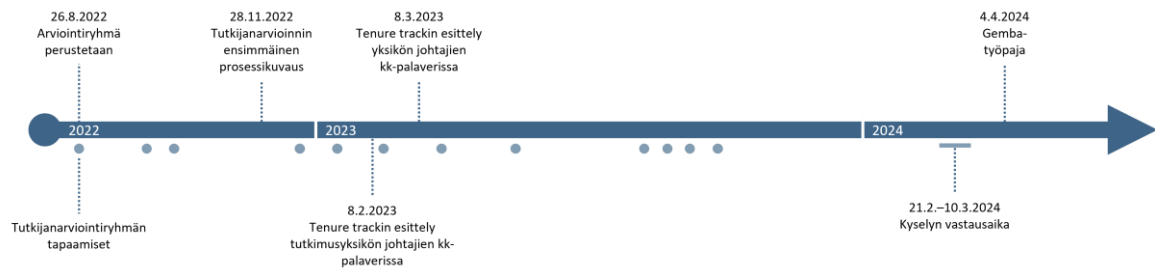
korostettiin tutkimussuunnitelman hyödyllisyyttä. Hakija toimittaisi tutkimussuunnitelman samassa yhteydessä kuin muutkin pyydetyt dokumentit. Siinä hän toisi esille oman arvionsa siitä, millaista tutkimusta hän alkaisi Hämeen ammattikorkeakoulussa toteuttaa ja tätä voitaisiin arvioinnissa peilata organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Työpajassa sovittiin, että arviointiryhmä tekee ehdotuksen tutkimussuunnitelman rakenteesta, jolla jatkossa voidaan ohjeistaa hakijoita tuottamaan oma suunnitelmansa.

Työpajassa sovittiin, että jatkossa arviointiryhmä toimii itsenäisesti siten, että jäsenet järjestävät säännöllisiä tapaamisia noin kolmen viikon tai kuukauden välein arviointeja varten. Säännöllisillä tapaamisilla varmistetaan, että arviointeja pystytään tekemään aikataulun mukaisesti. Työpajassa mietittiin myös tarvetta ns. pikakaistalle (*fast lane*) erilaisia rekryointitarpeita ennakoiden. Tästä ei kuitenkaan työpajan aikana vielä päätetty mitään. Arviointidokumentin valmistuttua se tarkistetaan asiavirheiden osalta henkilöstöpalveluissa, minkä jälkeen se toimitetaan tutkimusyksikön johtajalle, joka toimittaa sen edelleen työntekijälle. Työpajassa ehdotettiin, että tutkimusyksikön johtaja veisi arvioinnin tiedoksi myös heidän kuukausipalaveriinsa, jossa käsiteltäisiin kaikki edellisen kuukauden aikana tehdyt tutkijayliopettajien arvioinnit. Lopuksi todettiin, että henkilöstöpalveluiden tärkein rooli prosessissa on strateginen, osaamisen kehittämisen näkökulma sekä arvioinnin operatiivinen hallinnointi.

#### **5.4 Kehittämistehtävän arviointi**

Kehittämistehtävä aloitettiin elokuussa 2022 perustamalla arviointiryhmä (kuva 25). Tämän jälkeen arviointiryhmä on kokoontunut tarpeen mukaan tutkijanarviointeja sekä arviointien kehittämistä varten. Tutkijayliopettajan tenure trackin ensimmäinen prosessikuvaus luotiin henkilöstöpalveluissa marraskuussa 2022. Se esiteltiin ensin tutkimusyksikön johtajille kuukausipalaverissa helmikuussa 2023 ja myöhemmin myös koulutusyksiköiden johtajille maaliskuussa 2023. Elokuun 2023 jälkeen arviointiryhmä on kokoontunut yhä enemmän itsenäisesti, minkä takia tapaamisia ei ole enää merkitty aikajanelle. Kehittämistehtävän tutkimusosuus toteutettiin keväällä 2024. Tenure trackissa arvioitujen henkilöiden lomakekyselyn vastausaika oli 21.2.–10.3.2024. Gemba-työpaja järjestettiin 4.4.2024. Opinnäytetyön tulokset esitellään työn valmistuttua Hämeen ammattikorkeakoulun tutkijakoulutuksen ja -osaamisen ohjausryhmälle ja tulosten implementointi alkaa syyslukukaudella 2024.

Kuva 25. Kehittämistehtävän kulku



Kehittämistehtävän myötä muodostettiin organisaatioon tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnin prosessikuvaus sekä sisäinen ohje arvioinnin kulusta. Tämän lisäksi kehittämistehtävän tutkimusosuuden myötä saatiin runsaasti kehitysideoita tenure trackin arvioinnin kehittämistä varten. Opinnäytetyö on tärkeä panos Hämeen ammattikorkeakoulun tutkijanarvointien ja tutkimustoiminnan kehittämiseen. Se tarjoaa arvokasta tietoa myös muille korkeakouluille, jotka haluavat kehittää tutkijaurapolkuaan ja edistää tutkimus- ja kehittämistoimintaansa huolehtimalla tutkimuksensa kärkinimien osaamisen strategisesta johtamisesta.

Kehittämistehtävä oli tekijälle oppimismatka ja yksi ensimmäisiä suurempia kehitysprojekteja työurallaan. Opinnäytetyön kultainen sääntö ”rajaa, rajaa, rajaa” tuli tarpeeseen moneen otteeseen, kun tutkittava aihe meinasi viedä tekijää mukanaan. Lopultakin voidaan vielä todeta, että työtä olisi voitu rajata entisestään, jolloin olisi voitu keskittyä syvemmin jäljelle jääneisiin aiheisiin. Tekijä on kuitenkin tyytyväinen työn lopulliseen muotoon ja uskoo sen tulosten hyödyllisyyteen.

Eniten haasteita kehittämistehtävän aikana aiheutti työn, opintojen ja yksityiselämän yhdistäminen. Tekijän aikaoptimismi aiheutti sen, ettei opinnoille varattu alusta asti tarpeeksi aikaa lyhentämällä työaikaa, mikä alkoi opintojen toisena vuotena näkyä negatiivisesti myös kehittämistehtävän etenemissä työpaikalla. Tekijä asetti opinnot etusijalle, sillä niiden pitkittyminen olisi aiheuttanut huomattavaa stressiä. Näin ollen kehittämistehtävän tutkimusosuus saatiin toteutettua suunnitellusti ja työssä painotus siirtyi hieman enemmän kehitysideoihin kuin varsinaiseen kehittämistyöhön opintojen aikana. Uupumista olisi voitu välttää myös käyttämällä huomattavasti enemmän yhteiskehittelyn periaatetta kehittämistehtävän toteuttamisessa.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti kertoo, tutkittiinko sitä, mitä piti. Tutkimuksen reliabiliteetti taas kertoo tutkimuksen tarkkuudesta ja toistettavuudesta. Kimmo Vehkalahden (2014, s. 41) mukaan ensisijaista on tutkimuksen validiteetti, sillä ellei tutkita sitä, mitä piti, ei myöskään tutkimuksen reliabiliteetilla ole merkitystä. Toikko ja Rantanen (2009, s. 121) painottavat, että laadullisessa tutkimuksessa validiteetin ja reliabiliteetin asemesta tutkimuksen luotettavuudesta kertoo paljon enemmän sen myötä tuotetun tiedon käyttökelpoisuus. Todenmukaisuuden lisäksi tutkimuksessa tuotetun tiedon tulisi siis olla myös hyödyllistä. Toikon ja Rantasen kanssa samoilla linjoilla ovat Heikkinen ja Syrjälä (2006, s. 149), jotka esittävät toimintatutkimuksen arviointiperiaatteeksi ennemmin validointia kuin validiteetin arviointia. Validoinnilla he tarkoittavat prosessia, jossa ymmärrys maailmasta kehkeytyy vähitellen. Heikkinen ja Syrjälä ovat muodostaneet Steinar Kvalen ajatusten pohjalta viisi periaatetta toimintatutkimuksen arviointiin: 1) Historiallinen jatkuvuus 2) Reflektiivisyys 3) Dialektisuus 4) Toimivuus 5) Havahduttavuus. Saunders, Lewis ja Thornhill (2019, s. 214) taas ovat nostaneet reliabiliteetin keskeisimmiksi uhiksi osallistujien virheet ja vinoumat sekä tutkijan virheet ja vinoumat.

Seuraavassa opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan Heikkisen ja Syrjälän (2006, s. 161) toimintatutkimuksen viiden validointiperiaatteen avulla.

**Historiallinen jatkuvuus** on pyritty säilyttämään kehittämistehtävän fokuksessa niin, että opinnäytetyön raportissa on käsitelty sekä menneitä (pääosin luku 2 Toimintaympäristö), että tulevia tapahtumia (pääosin luku 7 Pohdintaa). Kehittämistehtävän kohde on pyritty asettamaan kontekstiin, jolloin se ei jää irralliseksi ympärille olevista asioista. Historiallinen, poliittinen ja ideologinen yhteys on huomioitu raportissa. Toimintaympäristön esittelyssä sekä työn teoriaosuudessa asiaa on tarkasteltu makrotasolla yhteiskunnallisena ja kansainvälisenä ilmiönä (luku 3.3 Vastuullinen tutkijanarviointi) ja tutkimusosuudessa mikrotasolla ”sosiaalisen yhteisön toimintahistoriallisena jatkumona” (Heikkinen & Syrjälä, 2006, s. 150). Kehittämistehtävän kertomukselle ei rakenneta selkeää loppua, sillä kehittäminen jatkuu tiiviisti myös opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyöstä muodostuu kuitenkin eräänlainen kiinne kohta tarinaan, sillä sen myötä lyödään lukkoon Hämeen ammattikorkeakoulun tenure trackin arvioinnin prosessi tietyssä hetkessä (ns. Tenure track 1.0).

**Reflektiivisyys** on huomioitu työssä siten, että tekijä on läpi opinnäytetyön tunnistanut oman roolinsa suhteessa tutkittaviin ja tarkastellut omia vinoumiaan kriittisesti. Vaikka

tutkimuksessa pyritäänkin objektiivisuuteen, sallii toimintatutkimus tutkijan olla osa tutkittavaa toimintaa. Tutkija tunnistaa roolinsa henkilöstöpalveluiden edustajana ja ymmärtää, että tämä on myös se pääasiallinen näkökulma, josta hän tutkittavaa kohdetta tarkastelee.

Tunnistetaan, että esimerkiksi talouspalveluiden tai tietohallinnon edustaja olisi opinnäytetyössään päätenyt todennäköisesti erilaiseen lähestymiskulmaan. Toisekseen tutkija on tutkittavien henkilöiden kollega, minkä hän uskoo tässä tapauksessa vaikuttaneen positiivisesti tutkimuksen ja kehittämistehtävän onnistumiseen. Kolmantena tutkija on myös saman ammattikorkeakoulun opiskelija, minkä niin ikään voidaan nähdä vaikuttaneen positiivisesti tutkimuksen onnistumiseen: ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin takia henkilöstöllä on intressi edistää opiskelijoidensa opintojen etenemistä ja miksei työn laatuakin. Parhaimmillaan opinnäytetyön myötä tuotettu arvioinnin prosessin reflektointi luo uutta keskustelua aiheen ympärille organisaatiossa sekä kansallisella tasolla ja kehitty sen myötä uusiksi tutkimuskysymyksiksi.

**Dialektisuus** tarkoittaa totuuden rakentumista teesien eli väitteiden ja antiteesien eli vastaväitteiden tuloksena. Lopputuloksena muodostuu synteesi. (Heikkinen & Syrjälä, 2006, s. 154) Opinnäytetyössä dialektisuus toteutuu siten, että raportissa on tuotu esille erilaisia näkökulmia asioihin. Teorioihin tai prosesseihin on harvoin yhtä oikeaa vastausta tai toimintatapaa, ja tämä on saanut näkyä kehittämistehtävässä. On tärkeää, että myös valtavirran vastakkaiset ajatukset saavat huomiota, sillä lopulta vain siten voidaan aidosti reflektoida tehtyä työtä. Vastuullisen tutkijanarvioinnin luvussa käsitellyt erilaiset julistukset ja sopimukset sisältävät paljon samoja painotuksia, mutta jokaiselle on kuitenkin nähty oma tarpeensa siinä hetkessä, kun ne on luotu. Lopulta organisaatiossa täytyykin sisäisesti määritellä, mitkä ovat sille organisaatiolle tärkeitä ja ominaisia painotukset. Kuten luvun 3.3 kuvassa 13 on havainnollistettu, tutkijanarvioinnin prosessin ketteryys, vastuullisuus ja laatu ovat jatkuvassa tasapainoilussa keskenään: kuinka paljon hakijoilta voidaan edellyttää ilman, että prosessi koetaan liian raskaaksi ja menetetään näin hakijoita? Miten mitata arvioinnin vastuullisuutta niin, että se kokonaisuudessaan pysyy edelleen laadukkaana, eikä keskity liikaa esimerkiksi määrällisiin edellytyksiin? Teoreettisessa viitekehyksessä dialektisuus näkyy lähteiden vuoropuheluna. Dialektisuuden periaate näkyy työssä muun muassa edellä mainittujen esimerkkien kautta.

**Toimivuutta** arvioidaan sen perusteella, tuottaako työ käytännön vaikutuksia. Filosofisista tieteensuuntauksista toimivuuden arviointi palautuu pragmatismiin: ”Totta on se, mikä toimii.”. (Heikkinen & Syrjälä, 2006, s. 156; ks. myös luku 4) Tutkijan arvion mukaan opinnäytetyö ja sen tutkimusosuus tuottavat toimivia ja tuottoisia tuloksia. Asiaa tutkitaan tietävästi ensimmäistä kertaa, joten tutkimus on tärkeä avaus aiheen tutkimisen ympärillä.

Tutkimuksen hyödyllisyys johtuu pääosin siitä, että ensimmäistä kertaa arvioitavien näkökulma saadaan esille. Gemba-työpajan tulokset tuovat työnantajan tavoitteet ja tunnistamat haasteet näkyväksi. Tekijä on pyrkinyt säilyttämään työelämälähtöisen lähestymistavan läpi opinnäytetyön. Tällä taataan, että esitetyt kehitysideoit ovat vietävissä käytäntöön. Tekijän rooli Hämeen ammattikorkeakoulun työntekijänä helpottaa toimivien kehitysideoiden esittämistä; Toisaalta kehittämistehtävän varrella on täytynt reflektoida myös sitä, etteivät pitkän työsuhteen aiheuttamat vinoumat aiheuttaisi ajattelun suppeutta. Myös toimimattomista tavoista luopuminen on osa toimivuuden arviointia. Raportissa on helpompi kertoa onnistumisista kuin epäonnistumisista, vaikka jälkimmäisiä refleктоimalla voitaisiin saada enemmän hyötyä aikaiseksi. Opinnäytetyön yhdeksi suurimmaksi epäonnistumiseksi voidaan lukea tekijän aikaoptimismi: työn, opintojen ja yksityiselämän yhdistäminen osoittautui ennakoitua haastavammaksi. Tekijällä oli työpöydällään useita muita kehittämisprojekteja opinnäytetyön kehittämistehtävän kanssa samaan aikaan, ja viikkotyöaika ei yksinkertaisesti riittänyt kaikkeen. Lopulta opinnoissa on kuitenkin kyse nimenomaan asioiden opettelusta, ja samanlaisen kehittämistehtävän vetäminen uudestaan sujuisikin oletettavasti jo helpommin.

**Havahduttavuus** perustuu laadullisen tutkimuksen arviointiin taiteellisin kriteerein, jolloin tutkimusta arvioidaan sen herättämien kokemusten, ajatusten ja tunteiden pohjalta (Heikkinen & Syrjäla, 2006, s. 159). Estetiikka tulee tutkimuksessa esille mm. raportin ulkoasussa, kuvioissa sekä esityksissä. Estetiikan lisäksi työn uskottavuutta lisää siitä saatu kokonaisvaltainen vaikutelma. Tällöin lukija pystyy samaistumaan lukemaansa ja käsittämään sen vaivatta todentuntuiseksi. Tekijä on pyrkinyt läpi työn luomaan lukijalle todentuntuisen kokemuksen kiinnittämällä huomiota työn saavutettavuuteen sekä tekstisisältöihin. Eri lukujen on tarkoitus johdonmukaisesti tukea toisiaan ja ohjata lukija loogisesti läpi kehittämistehtävän, siten kuin se on todellisuudessa tapahtunut. Työssä on haluttu korostaa sen ainutlaatuisuutta: onhan kyseessä ensimmäinen ammattikorkeakoulun tutkijajayliopettajista tehty tutkimus. Tämän seikan toivotaan havahduttavan erityisesti ammattikorkeakoulukenttää siihen, että tutkimusteema saisi jatkoa tulevaisuudessa.

Seuraavissa kappaleissa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia Saundersin, Lewisin ja Thornhillin (2019, s. 214) kokoamien uhkien kautta.

**Osallistujien virheiksi** luetaan ne seikat, jotka vaikuttavat negatiivisesti tutkimukseen osallistuvien henkilöiden vastauksiin tai muuhun ulosantiin (Saunders ym., 2019, s. 214). Kehittämistehtävän tutkimusosuuden lomakekyselyssä vastaajat ovat voineet esimerkiksi tulkita kysymyksiä eri tavalla kuin kysyjä on tarkoittanut. Haastattelututkimuksesta poiketen

lomakekyselyssä tutkija ei pääse selittämään kysymyksiä sen enempää, vaan ne avautuvat vastaajille heidän omien preferenssiensä läpi. Tätä pyrittiin välttämään huolellisella kysymyksenasettelulla ja lisäämällä kysymyksen perään tarkempaa tietoa siitä, mitä tietyillä termeillä tarkoitetaan. Koska kyselyn kohderyhmä oli tutkijat, oletettiin myös, että heillä on keskivertoa parempi ymmärrys tutkimuksen laatuun vaikuttavista seikoista. Toisaalta tällaista ei voida jälkikäteen erityisesti todistaa, vaan jää vain tutkijan toiveeksi, että näin on tosiasiasa ollut. Työpajassa keskusteluun on voinut vaikuttaa työpajan kokoonpano. Tutkijan oman arvion mukaan keskustelu kuitenkin vaikutti vapautuneelta ja monista työpajassa esiin nousseista asioista oli puhuttu jo aiemmissa kehittämistapaamisissa. Tästä voitaneen päätellä, että työpajassa pystyttiin tuomaan hyvin esille prosessin haasteita ja kehityskohteita.

**Osallistujien vinoumat** voivat johtua esimerkiksi ennakoasenteista, aiemmista kokemuksista tai siitä, millainen tutkimukseen osallistumiseen liittyvä tilanne on (Saunders ym., 2019, s. 214). Osaltaan vinoumat ovat voineet vaikuttaa siihen, kuinka moni vastasi lomakekyselyyn. Esimerkiksi negatiivinen kokemus arvioinnista tai ajatus siitä, että mikään ei kuitenkaan muutu, on voinut olla syy jättää vastaamatta kyselyyn. Kyselyn saatteessa tuotiin esille, että tutkija on organisaation henkilöstöpalveluissa töissä, mikä on voinut vaikuttaa vastaushalukkuuteen niin positiivisesti kuin negatiivisestikin: toisaalta tiedetään, että tulokset menevät sellaisille henkilöille, jotka oikeasti pystyvät vaikuttamaan prosessin laatuun ja toisaalta vastaajat voivat pidättäytyä täydestä rehellisyydestä tietäessään, että vastauksia käsitellään organisaation sisällä.

**Tutkijan virheiksi** luetaan sellaiset tekijät, jotka vaikuttavat tutkijan tulkintoihin ja toimintaan. Yleisiä syitä väärille tulkinnoille ovat mm. tiedonpuute, kokemattomuus ja väsymys. (Saunders ym., 2019, s. 214) Opinnäytetyön kehittämistehtävän tutkimusosuudessa toteutui varmasti kaikki edellä mainitut uhkatekijät. Tiedonpuutteesta tai kokemattomuudesta johtuvia uhkia pystyttiin kuitenkin pienentämään rajaamalla työtä. Tutkijan jaksamista pyrittiin parhaan mukaan parantamaan lyhentämällä työaika, jolloin tutkimukselle jäi enemmän aikaa.

**Tutkijan vinoumat** vaikuttavat vastausten analysointiin ja tulosten muodostamiseen. Vinoumat saattavat heijastua tutkimukseen jo tutkimuskysymyksen luomisesta asti. (Saunders ym., 2019, s. 214) Kehittämistehtävän aikana tutkija on pyrkinyt käsittelemään vinoumiaan parhaan kykynsä mukaan. Toimintatutkimukselle tyypillisesti tutkija on osa sitä yhteisöä, jota tutkitaan. Tutkimuksen aikana tutkija on pyrkinyt tunnistamaan oman kaksoisroolinsa organisaation henkilöstöpalveluiden edustajana ja toisaalta saman ammattikorkeakoulun opiskelijana. Arvioitaviin nähden tutkija on ollut samaan aikaan kollega,

hallinnollinen toimija sekä tutkija. Kaiken kaikkiaan tutkijan kokemus on kuitenkin ollut, että asetelmasta on ollut enemmän hyötyä kuin haittaa tutkimukselle: monet organisaatioon liittyvät asiat olivat tutkijalle jo ennestään tuttuja, arviointiryhmän sekä johtajien kanssa pystyttiin keskustelemaan avoimesti, koska kollegiaaliset suhteet oli muodostettu jo vuosia aiemmin ja tuloksia pystytään aidosti viemään käytäntöön opinnäytetyön valmistuttua.

## 6 Johtopäätökset

Pysyäkseen mukana kansallisessa ja kansainvälisessä kilpailussa, ammattikorkeakoulujen täytyy pitää huolta kärkiosaajistaan ja heidän osaamisestaan. Hämeen ammattikorkeakoulussa osaamisen johtaminen on kiinteä osa strategiaa ja työntekijöiden jatkuvan osaamisen kehittymisen ansiosta organisaatiossa voidaan asettaa entistä kunnianhimoisempia tavoitteita. Tutkimuksen kärkiosaajien, tutkijayliopettajien kohdalla osaamista on alettu arvioida, jotta niitä voidaan johtaa yhä paremmin. Strategisen osaamisen johtamisen lisäksi tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnin prosessiin liittyvät prosessin kehittämisen sekä vastuullisen tutkijanarvioinnin näkökulmat. Prosessia kehitetään, jotta se tukee sille asetettuja tavoitteita yhä paremmin. Vastuullisen tutkijanarvioinnin periaatteet taas kehittävät arviointia tasavertaisempaan ja erilaisia työuria huomioivaan suuntaan.

Kehittämistehtävän tutkimusosuuden päätutkimuskysymys on ”Miten korkeakoulun tutkijayliopettajan tenure trackin arviointiprosessia tulee kehittää kokonaisvaltaisesti osaamisen johtamisen näkökulmasta, jotta se tukee organisaation strategisia tavoitteita?”. Täsmentävät tutkimuskysymykset selvittävät millainen nykyinen arviointiprosessi on, miten arvioitavat kokevat nykyisen arviointiprosessin, miten arvioijat kehittäisivät nykyistä arviointiprosessia ja miten esihenkilöt kehittäisivät nykyistä arviointiprosessia. Kehittämistehtävän tutkimusosuudessa nykyisen arviointiprosessin tilaa ja sen kehityskohteita selvitettiin lomakekyselyllä arvioiduille sekä gemba-työpajalla tutkijanarviointiryhmälle ja tutkimusyksikön johtajille. Seuraavassa kehittämistehtävän myötä tehdyt havainnot on tiivistetty viideksi tärkeimmäksi kehityskohteeksi:

- 1) Aikataulut on yksi tenure trackin arvioinnin kriittisimmistä kehityskohteista. Heikon aikataulutuksen takia tenure trackin arviointia ei pystytä hyödyntämään täydellä potentiaalilla, sillä arvioinnit saattavat valmistua vasta tenure trackin jo alettua tai kun henkilö on jo vakinaistettu tutkijayliopettajan tehtävään. Hyvä aikataulutus takaisi tasavertaisemman kohtelun arvioitujen välillä, parantaisi arvioinnin laatua poistamalla kiireen tuntua ja lisäisi arvioidun sitoutumista arvioinnissa saatuihin kehityskohteisiin.

- 2) Arviointia varten hakijoilta tulisi pyytää ansioluettelo, julkaisuluettelo sekä tutkimussuunnitelma. Tällä hetkellä arvioidut pitävät dokumenttien toimittamista helppona osuutena. Suurimmalla osalla tenure trackissa aloittavista on käytössään Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023b) ansioluettelomalli, joten sen edellyttäminen arviointia varten ei vaikuttaisi lisäävän hakijan työmäärää. Tämän lisäksi gemba-työpajan tulosten perusteella tulisi hakijoilta jatkossa pyytää myös Suomen Akatemian (n.d.-a) mallin mukainen julkaisuluettelo, jotta julkaisut saataisiin määrämittäisessä muodossa arviointiryhmän käyttöön. Kehittämistehtävän myötä myös tutkimussuunnitelman pyyntö hakijoilta etenee, kun arviointiryhmä tekee ensimmäisen esityksensä suunnitelman mallipohjaksi.
- 3) Arvioinnin eri käytännön vaiheet ja arviointikriteerit tulisi julkaista arvioitavien saataville organisaation julkisille verkkosivuille, jotta arvioinnin prosessista tulisi läpinäkyvämpi. Kaikki tenure trackiin, sen arviointiin ja tutkijayliopettajuuden kriteereihin liittyvä tieto tulisi kerätä yhteen paikkaan ja tehdä näin saavutettavammaksi hakijoille ja tenure trackissa oleville henkilöille. Tämä parantaisi arvioitujen ymmärrystä siitä, miksi arviointia tehdään ja mitä arvioinnin eri vaiheissa tapahtuu. Samassa yhteydessä arvioinnin tarvetta voitaisiin selittää auki strategisen osaamisen johtamisen näkökulmasta, jotta arvioitavat saisivat paremman kuvan siitä, miten arviointi hyödyttää heidän osaamisen kehittymistään ja urakehitystään. Myös vastuullisen tutkijanarvioinnin periaatteet voisi tuoda samassa esille, mikä lisäisi arvioinnin läpinäkyvyyttä ja toisi esille monialaisten ja erilaisten työurien tunnistamisen.
- 4) Tenure trackin ohjaajan nimeäminen selkeyttäisi urapolkua entisestään. Ohjaaja voisi olla esihenkilö eli useimmiten tutkimusyksikön johtaja tai tutkijayliopettaja, joka on itsekin käynyt tenure trackin. Ohjaajan tehtäviin voisi tenure trackin alussa kuulua esimerkiksi keskustelu tenure trackin tavoitteista ja tutkijayliopettajan tehtävänkuvasta, tuki tenure trackin aikana sekä loppukeskustelu tenure trackin päätyttyä. Kaiken kaikkiaan olisi tärkeää, että puhuttaessa tuetusta urapolusta, tulisi sille olla myös nimetty ohjaaja, jonka kanssa henkilö voisi reflektoida omaa kehittymistään urapolun varrella.
- 5) Kaikkien tutkijayliopettajien palkkaamista julkisen haun kautta voitaisiin organisaatiossa kokeilla, samoin kaikkien tutkijayliopettajien palkkaamista ensin tenure trackin kautta. Kokeilun myötä tulisi arvioida, kuinka paljon halutaan painottaa

tasavertaista kohtelua ja toisaalta prosessin ketteryyttä. Jos tenure trackin myötä käy ilmi, ettei henkilö täytä tutkijayliopettajan kriteerejä, on edelleen mahdollisuus osoittaa henkilölle jokin muu tehtävä organisaatiossa eri nimikkeellä. Tyypillisiä rekrytointeihin liittyviä haasteita voidaan organisaatiossa ratkoa yhteistyössä henkilöstöpalveluiden kanssa.

## 7 Pohdintaa

Keväällä 2024 virinnyt keskustelu Hämeen ammattikorkeakoulun kasvamisesta Suomen ensimmäiseksi työelämäyliopistoksi antaa mielenkiintoisen pohjan pohdinnalle tutkijayliopettajien roolista tulevaisuudessa. Todennäköisesti tutkimuksen rooli ammattikorkeakoulun toiminnassa tulee painottumaan entisestään, jolloin myös tutkimuksen kärkiosaajien rooli organisaatiossa painottuu. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmallin viimeaikaiset muutokset ohjaavat myös tähän suuntaan: ammattikorkeakoulut tarvitsevat rahoitusta yhä enemmän yrityskentältä tutkimusrahoituksen muodossa. Tutkijayliopettajan tehtävän tulee olla houkutteleva vaihtoehto, oli henkilön tausta sitten ammattikorkeakoulusta, yliopistosta tai yrityselämästä. Samaan aikaan on tärkeää edistää moninaisten työurien huomioimista yhteiskunnallisella tasolla, jotta yhteistyö ja verkostot esimerkiksi ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välillä toimivat saumattomasti tuoden synergiaetua kansallisella tasolla.

Kansainvälisesti Hämeen ammattikorkeakoulun kannattaa hyödyntää valmiita verkostoja myös tenure trackin arvioinnin kehittämiseen. Arviointiryhmän kansainvälistyminen voi alkaa esimerkiksi kutsumalla arviointeihin mukaan asiantuntijoita RUN-EU-korkeakouluista. Näin alkaisi vähitellen rakentua eurooppalaisten asiantuntijoiden verkko, jota voisivat hyödyntää myös muut RUN-EU-korkeakoulut. Kansainvälisten arvioijien käyttäminen ei ole itseisarvo (tiettyjen substanssialojen parhaat osaajat löytyvät Suomesta), mutta se syventäisi yhteistyötä ja toisi käyttöön laajemman osaajapoolin arviointeja varten.

Organisaatiossa on jo osaamista PowerBI-raportointiin, joten sitä voitaisiin hyödyntää suhteellisen helposti tenure trackin aikaiseen kehittymisen seurantaan ja arviointiin. Näkymä voitaisiin muokata sellaiseksi, että henkilö itse näkisi oman edistymisensä, esihenkilö näkisi omien tiimiläistensä edistymisen ja henkilöstöpalveluissa ja johdossa voitaisiin seurata kaikkien tenure trackissa olevien henkilöiden edistymistä organisaatiotasolla. Raporttiin pystyttäisiin tuomaan tehdyt arvioinnit ja itsearvioinnit, organisaation osaamiskartoituksen tulokset sekä tenure trackin aikana tehdyt julkaisut sekä haetut ja saadut hankerahoitukset

ensisijaisesti suoraan tietokannoista tai manuaalisesti. Näin raportissa huomioitaisiin niin laadulliset kuin määrällisetkin ansiot.

Hämeen ammattikorkeakoulussa toimii useita vertaismentorointiryhmiä esihenkilöille ja asiantuntijoille. Tenure trackissa oleville tai sen käyneille voitaisiin perustaa omat vertaismentorointiryhmät, jossa he pääsisivät keskustelemaan ja reflektoimaan tenure trackin aikaista kehittymistä yhdessä. Tämä vaatisi organisaatioon lisää koulutettua henkilöstöä vertaismentorointiryhmän vetämiseen. Kevyempiä tapoja tuoda tenure trackissa olevat henkilöt yhteen olisi yhteinen Teams-ryhmä ja yhteiset perehdytystilaisuudet.

Opinnäytetyön tutkimus on toistettavissa toisessa ajankohdassa, jolloin saadaan vertailtavaa dataa eri ajankohdista. Muita jatkotutkimuksen aiheita ovat mm. tutkijoiden itsearviointin kehittäminen tai laajemmasta näkökulmasta tutkijayliopettajan tehtävän kehittyminen tulevaisuudessa. Kehittämistehtävän voisi rakentaa esimerkiksi kansainvälisen arviointiryhmän toiminnan käynnistämiseksi tai arvioimiseksi.

Opinnäytetyön tekeminen oli kahden vuoden oppimisprosessi, joka todella vei tekijänsä mukanaan. Ylemmän ammattikorkeakoulun toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö. Kehittämisosaaamisen lisäksi työ on opettanut tekijälleen erityisesti akateemisen kirjoittamisen taitoja. Työn tavoite, ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnin kehittäminen, toteutui työssä hyvin. Aiheen valintaan vaikutti sen ajankohtaisuus ja hyödyllisyys sekä se, ettei aihetta ole tutkittu aiemmin tästä näkökulmasta. Kehittämistehtävän ja erityisesti opinnäytetyöprosessin aikana työtä rajattiin, jotta se säilyi toteuttamiskelpoisena ja asioihin pystyttiin perehtymään tarpeeksi syvällisesti. Tietoperusta tukee kehittämistehtävän onnistumista ja tuo erilaisia näkökulmia tarkasteltavaksi. Lähteitä on käytetty työssä monipuolisesti ja niiden käytössä on pyritty analyyttiseen ja asiantuntevaan arviointiin. Alkuperäisiä lähteitä on pyritty käyttämään aina kun mahdollista toissijaisten lähteiden asemesta. Lähdekritiikkiä osoittaa myös työn ulkopuolelle jätettyjen lähteiden määrä. Toimeksiantaja hyötyy työn tuloksista, minkä lisäksi niitä voidaan hyödyntää kansallisella tasolla muissa ammattikorkeakouluissa. Opinnäytetyössä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja vastuullisuuden arviointi on sisäänrakennettu sen aiheeseen. Opinnäytetyön raportissa on pyritty mahdollisimman saavutettavaan sisältöön mm. huomioimalla kuvioiden kontrastit.

## Lähteet

- Aalto-yliopisto. (6.3.2023). *Tenure track -urapolku professoreille*. Haettu 17.4.2024 osoitteesta <https://www.aalto.fi/fi/tenure-track/tenure-track-urapolku-professoreille>
- Aalto-yliopisto. (12.4.2024). *Tenure track -arviointikriteerit*. Haettu 17.4.2024 osoitteesta <https://www.aalto.fi/fi/palvelut/tenure-track-arviointikriteerit>
- Ahokallio-Leppälä, H. (2016). *Osaaminen keskiössä: Ammattikorkeakoulun uusi paradigma* (Acta Universitatis Tamperensis 2127) [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0005-0>
- Ammattikorkeakoululaki 932/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>
- Arene. (2017). *Innovaatioita, kehittämistoimintaa ja tutkimusta: Kaikki kirjaimet käytössä ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnassa*. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto  
Arene ry:n työryhmän selvitys tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa koskevasta rakenteellisesta kehittämisestä 2017. <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/teki-rake-selvitys/>
- Becker, J. & Kahn, D. (2003). The process in focus. Teoksessa J. Becker, M. Kugeler & M. Rosemann (toim.), *Process management* (ss.1–12). Springer.
- Clarivate. (n.d.). *Impact Factor*. <https://clarivate.com/webofsciencegroup/essays/impact-factor/>
- CoARA. (n.d.-a). *Coalition for Advancing Research Assessment*. <https://coara.eu/>
- CoARA. (n.d.-b). *Signatories*. Haettu 14.12.2023 osoitteesta <https://coara.eu/agreement/signatories/>
- DORA. (n.d.). *Signers*. Haettu 14.12.2023 osoitteesta <https://sfdora.org/signers/>
- Euroopan komissio. (n.d.). *Awarded Organisations*. EURAXESS. Haettu 17.12.2023 osoitteesta <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r/awarded>
- Euroopan komissio. (11.3.2005). *Komission suositus, annettu 11 päivänä maaliskuuta 2005, eurooppalaisesta tutkijoiden peruskirjasta ja tutkijoiden työhönoton säännöstöstä*. <http://data.europa.eu/eli/reco/2005/251/oj>
- Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (2008). *The management and control of quality* (7th ed.). Thomson/South-Western.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2016). *Managing human resources*. (8th ed, global ed.). Pearson.
- Grönfors, M. & Vilka, H. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät*. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilka
- Heikkinen, H. L. T. & Huttunen, R. (2006). Toimintatutkimus tieteenä. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.), *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. (ss. 184–202). Kansanvalistusseura.

- Heikkinen, H. L. T., Kaukko, M. & Salo, P. (2023). Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa H. L. T. Heikkinen & M. Kaukko (toim.), *Toimintatutkimus. Käytännön opas*. (ss. 17–38). Vastapaino.
- Heikkinen, H. L. T. & Syrjälä, L. (2006). Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.), *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. (ss. 144–162). Kansanvalistusseura.
- Hicks, D., Wouters, P., Waltman, L., de Rijcke, S. & Rafols, I. (2015). Bibliometrics: The Leiden Manifesto for research metrics. *Nature* 520(7548), ss. 429–431.  
<https://doi.org/10.1038/520429a>
- Honkanen, H. (2005). Henkilöarvioinnin käyttö organisaatioissa. Teoksessa H. Honkanen (toim.), *Henkilöarviointi työelämässä* (ss.12–52). Edita.
- Hämeen ammattikorkeakoulu. (n.d.-a). *Avoimuuden edistäminen*.  
<https://www.hamk.fi/tutkimus/avoimuuden-edistaminen/>
- Hämeen ammattikorkeakoulu. (n.d.-b). *HAMK TKI – kilpailukykyisiä ratkaisuja*.  
<https://www.hamk.fi/tutkimus/>
- Hämeen ammattikorkeakoulu. (n.d.-c). *Johtamisjärjestelmä*. Haettu 8.9.2023 osoitteesta  
<https://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/johtamisjarjestelma/>
- Hämeen ammattikorkeakoulu. (n.d.-d). *Laatujärjestelmä*. <https://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/laatujarjestelma/>
- Hämeen ammattikorkeakoulu. (n.d.-e). *Strategia*. <https://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/strategia/>
- Hämeen ammattikorkeakoulu. (n.d.-f). *Tietoa HAMKista*. Haettu 8.9.2023 osoitteesta  
<https://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/>
- Hämeen ammattikorkeakoulu. (n.d.-g). *Tutkijaurapolku*. Haettu 19.9.2023 osoitteesta  
<https://www.hamk.fi/avoimet-tyopaikat/tutkijaurapolku/>
- Hämeen ammattikorkeakoulu. (2022). *Vuosikertomus*. Haettu 1.9.2023 osoitteesta  
<https://www.hamk.fi/vuosikertomus/>
- Hämeen ammattikorkeakoulu. (3.7.2023). *RUN-Eurooppa-yliopistolle 14.4 miljoonan euron jatkorahoitus*. <https://www.hamk.fi/2023/run-eurooppa-yliopistolle-14-4-miljoonan-euron-jatkorahoitus-hamk-syventaa-yhteistyota-entisestaan-yhdessa-run-kumppaneidensa-kanssa/>
- Julkaisufoorumi. (2019). *Julkaisufoorumi-luokituksen käyttöohje 2019*. Tieteellisten seurain valtuuskunta. <https://edition.fi/tsv/catalog/book/166>
- Jyväskylän yliopisto. (23.4.2015). *Menetelmäpolku*.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>

- Kansallinen julkaisumetriikkaopas. (15.11.2023). *Kansainvälisiä suosituksia*. Haettu 14.12.2023 osoitteesta <https://wiki.eduuni.fi/pages/viewpage.action?pageId=210125383>
- Karlöf, B. (1999). *Johtamisen käsitteet ja mallit*. WSOY.
- Karvi. (2019). *Korkeakoulujen auditointikäsikirja 2019–2024*. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 19:2019. <https://karvi.fi/publication/korkeakoulujen-auditointikasikirja-2019-2024/>
- Karvi. (2022). *Hämeen ammattikorkeakoulun auditointi*. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 17:2022. <https://karvi.fi/publication/hameen-ammattikorkeakoulun-auditointi/>
- Kesti, M. (2013). *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Finva Finanssi- ja vakuutuskustannus.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Edita.
- Kohtamäki, V., Kivistö, J. & Pekkola, E. (2020). Korkeakouluhallinto, politiikka ja talous: eilen, tänään ja huomenna. Teoksessa V. Kohtamäki, E. Pekkola & J. Kivistö (toim.), *Korkeakouluhallinto* (ss. 363–372). Gaudeamus.
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*, 30(1), 41–52. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6889199/mod\\_resource/content/4/krafcik\\_TEXTO\\_INTEGRAL.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6889199/mod_resource/content/4/krafcik_TEXTO_INTEGRAL.pdf)
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet: Terms and concepts in business process management* (4. uud. p.). Teknologiainfo Teknova.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. (2004). *Kehitä osaamista: hyödynnä kokemusta*. Talentum.
- Laurea-ammattikorkeakoulu. (n.d.). *Researcher career track recruitment and promotion procedures*. [https://www.laurea.fi/en/laurea/as-an-employer\\_old/researcher-career-track-recruitment-and-promotion-procedures/](https://www.laurea.fi/en/laurea/as-an-employer_old/researcher-career-track-recruitment-and-promotion-procedures/)
- Laurea-ammattikorkeakoulu. (1.2.2021). *Laurea käynnistää tutkijan urapolun kymmenellä tutkijarekrytoinnilla*. <https://www.laurea.fi/ajankohtaista/uutiset/laurea-kaynnistaa-tutkijan-urapolun-kymmenella-tutkijarekrytoinnilla/>
- Lean Enterprise Institute. (n.d.). *Plan, Do, Check, Act (PDCA)*. Haettu 6.12.2023 osoitteesta <https://www.lean.org/lexicon-terms/pdca/>
- Lemmetty, S., Jaakkola, M. & Collin, K. (2022). *Jatkuva työssä oppiminen: Lähtökohtia, edellytyksiä ja seurauksia*. Teollisuuden palkansaaajat. <https://www.tpry.fi/edistys-julkaisusarja/edistys-analyysit/jatkuva-tyossa-oppiminen-lahtokohtia-edellytyksia-ja-seurauksia.html>

- Luoma, M. (2013). Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.), *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (ss. 37–72). Talentum.
- Modig, N. & Åhlström, P. (2013). *This is lean. Resolving the efficiency paradox*. Rheologica.
- Nikander, L., Friman, M. & Lahdenperä, J. (2022). *Esihenkilöiden ammatillisen kasvun tukeminen vertaisryhmämentoroinnin avulla*.  
<https://www.hamk.fi/projektit/esihenkiloiden-ammattillisen-kasvun-tukeminen-vertaisryhmamentoroinnin-avulla/#julkaisut>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (29.4.2016). *Neliportaisen tutkijanuramallin arviointihanke: Loppuraportti*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-401-6>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (17.1.2019). *Korkeakouluille uusi rahoitusmalli*. <https://okm.fi/-/korkeakouluille-uusi-rahoitusmalli>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2022). *Suomen koulutusjärjestelmä* [kuva].  
<https://okm.fi/koulutusjarjestelma>
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Kauppakamari.
- Pietilä, M. (2018). *Making Finnish universities complete organisations – aims and tensions in establishing tenure track and research profiles* [väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Helda.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3309-0>
- RUN-EU. (n.d.). *About us*. Haettu 9.9.2023 osoitteesta <https://run-eu.eu/about-us/>
- RUN-EU PLUS. (2022). *D4.6 RUN-EU PLUS Research and Career Evaluation System*.  
<https://run-eu.eu/wp-content/uploads/sites/30/2024/03/RUN-EU-PLUS-D4.6-Research-and-Career-Evaluation-System.pdf>
- Salo, P., Kaukko, M. & Heikkinen H. L. T. (2023). Toimintatutkimuksen historiat. Teoksessa H. L. T. Heikkinen & M. Kaukko (toim.), *Toimintatutkimus. Käytännön opas*. (ss. 39–66). Vastapaino.
- Salojärvi, S. (2009). Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.), *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (ss. 143–172). Talentum.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. (Eight edition.). Pearson.
- Schein, E. H. (1987). *Process consultation: Volume 2, Lessons for managers and consultants* (Reprinted with corrections 1987.). Addison-Wesley.
- Seemann, P., De Long, D., Stucky, S. & Guthrie, E. (2001). Building intangible assets: a strategic framework for investing in intellectual capital. Teoksessa D. Morey, M. Maybury & B. Thuraingham (toim.), *Knowledge management: classic and contemporary works* (ss. 85–98). MIT Press.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Sipilä, J. (2.12.2019). *PDCA-sykli Suunnittele, toteuta, tarkasta ja toimi*.  
<https://slideplayer.fi/slide/17689251/>
- Ståhle, P. & Grönroos, M. (1999). *Knowledge Management: Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY.
- Suomen Akatemia. (n.d.-a). *Julkaisuluettelo*. <https://www.aka.fi/julkaisuluettelo/>
- Suomen Akatemia. (n.d.-b). *Vastuullinen tutkijanarviointi*.  
<https://www.aka.fi/tutkimusrahoitus/vastuullinen-tiede/vastuullinen-tutkijanarviointi/>
- Theseus. (n.d.). *Theseus – ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut verkossa*.  
Haettu 7.9.2023 osoitteesta <https://www.theseus.fi/>
- Tieteellisten seurain valtuuskunta. (1.1.2020). *Avoimen tieteen ja tutkimuksen julistus 2020–2025*. Vastuullisen tieteen julkaisusarja. <https://doi.org/10.23847/isbn.9789525995237>
- Tikkamäki, K. (2007). Työssä oppimisen ja työorganisaatioiden kehittämisen haasteita. *Aikuiskasvatus*, 27(3), 223–227. <https://doi.org/10.33336/aik.93770>
- Tirronen, J. (2020). Länsimaisen yliopistolaitoksen historiallinen kehitys. Teoksessa V. Kohtamäki, E. Pekkola & J. Kivistö (toim.), *Korkeakouluhallinto* (ss. 39–71). Gaudeamus.
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere University Press.
- Torkkola, S. (2016). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Alma Talent.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023a). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (10.10.2023b). *Tutkijan ansioluettelomalli*.  
<https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/tutkijan-ansioluettelomalli>
- Ursin, J. (2020). Korkeakoulujen laadunvarmistus. Teoksessa V. Kohtamäki, E. Pekkola & J. Kivistö (toim.), *Korkeakouluhallinto: johtaminen, talous ja politiikka* (ss. 224–240). Gaudeamus.
- Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 1129/2014.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141129>
- Vastuullisen tutkijanarvioinnin työryhmä. (2020). *Tutkijanarvioinnin hyvät käytännöt*. *Vastuullisen tutkijanarvioinnin kansallinen suositus*. Tieteellisten seurain valtuuskunta. <https://doi.org/10.23847/isbn.9789525995268>
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä.

Wilsdon, J., Allen, L., Belfiore, E., Campbell, P., Curry, S., Hill, S., Jones, R., Kain, R., Kerridge, S., Thelwall, M., Tinkler, J., Viney, I., Wouters, P., Hill, J. & Johnson, B. (2015). *The Metric Tide: Report of the Independent Review of the Role of Metrics in Research Assessment and Management*. HEFCE.

<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4929.1363>

World Conferences on Research Integrity. (n.d.). *Hong Kong Principles*.

<https://www.wcrif.org/guidance/hong-kong-principles>

## **Liite 1. Aineistohallintasuunnitelma**

### **Aineistohallintasuunnitelma**

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ”Ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajien tenure trackin arvioinnin kehittäminen” kehittämistehtävän aineistohallintasuunnitelma on rakennettu Hämeen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöoppaan pohjalta. Suunnitelman tarkoituksena on kuvata, miten opinnäytetyössä kerätty aineisto tallennetaan, käsitellään ja säilytetään. (Hämeen ammattikorkeakoulu, 2023a).

### **Hyvä tieteellinen käytäntö**

Tutkimukselle haetaan toimeksiantajan tutkimuslupa, koska tutkimus sisältää lomakekyselyn Hämeen ammattikorkeakoulun henkilökunnalle sekä Hämeen ammattikorkeakoulun henkilökunnan havainnointia. Hämeen ammattikorkeakoulun käytäntöjen mukaisesti tutkimuslupa tarvitaan, kun tutkimus, kehittämishanke tai opinnäytetyö kohdistuu organisaation henkilökuntaan (Hämeen ammattikorkeakoulu, n.d.). Tutkija sitoutuu noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksen aikana (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2021). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettinen ennakoarviointi ei ole tarpeen, sillä mikään seuraavista ennakoarviointilausunnon tarpeen edellytyksistä ei täyty:

- a) Tutkimukseen osallistumisessa poiketaan tietoon perustuvan suostumuksen periaatteesta.
- b) Tutkimuksessa puututaan tutkittavien fyysiseen koskemattomuuteen.
- c) Tutkimus kohdistuu alle 15-vuotiaisiin ilman huoltajan erillistä suostumusta tai informointia, jonka perusteella huoltajalla olisi mahdollisuus kieltää lasta osallistumasta tutkimukseen.
- d) Tutkimuksessa tutkittaville esitetään poikkeuksellisen voimakkaita ärsykeitä.
- e) Tutkimuksessa on riski aiheuttaa tutkittaville tai heidän läheisilleen normaalin arkielämän rajat ylittävää henkistä haittaa.

- f) Tutkimuksen toteuttaminen voi merkitä turvallisuusuhkaa tutkittaville tai tutkijalle tai heidän läheisilleen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, ss. 16–18)

### **Tutkimusaineiston kerääminen**

Opinnäytetyössä kerätään tutkimusaineistoa lomakekyselyllä niiltä henkilöiltä, jotka ovat olleet arvioitavana tenure trackin aikana Hämeen ammattikorkeakoulussa. Lomakekysely toteutetaan Webropolilla. Aineistoa käsitellään tutkijan kotitietokoneella.

Opinnäytetyössä kerätään tutkimusaineistoa myös gemba-työpajan aikaisella havainnoinnilla. Ennen työpajaa osallistujille annetaan tietosuojailmoitus, joka kertoo, miten työpajassa kerättyä aineistoa käsitellään. Aineistoon pääsy ja sen käsittely on rajattu tutkimuksen tekijälle. Työpajaan osallistuvilta henkilöiltä kerätään suostumus tutkimukseen etukäteen käyttäen sähköistä allekirjoituspalvelua. Allekirjoituslinkki lähetetään osallistujien työ sähköpostiin. Suostumuksia säilytetään aineistohallintasuunnitelman mukaisesti.

### **Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely**

Lomakekyselyä varten listataan niiden henkilöiden nimet ja työ sähköpostiosoitteet, joille kyselylinkki lähetetään (n=18). Näitä suoria tunnisteita ei kuitenkaan käytetä itse tutkimuksessa eikä niitä julkaista opinnäytetyön raportissa. Taustatietona kyselyssä kerätään myös epäsuora tunniste sukupuoli. (Tietoarkisto, n.d.)

Työpajan järjestämiseksi laaditaan osallistujista lista, johon sisältyy nimet ja työ sähköpostiosoitteet. Koska työpajan teemana on prosessin kehittäminen, suoria tunnisteita, kuten nimiä ja työ sähköpostiosoitteita, sisältäviä tietoja ei käytetä itse tutkimuksessa eikä niitä julkaista opinnäytetyön raportissa.

### **Tutkimusaineiston omistajuus ja säilytys opinnäytetyöprosessin aikana**

Opinnäytetyön tekijä omistaa opinnäytetyön tutkimusaineiston ja sen tulokset.

### **Tutkimusaineiston omistajuus ja säilytys opinnäytetyöprosessin jälkeen**

Tutkija omistaa opinnäytetyön tutkimusaineiston ja sen tulokset. Tutkija vastaa tutkimusaineiston säilytyksestä vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvalisesti.

Tutkimuslupa, opinnäytetyösuunnitelma, suostumukset tutkimukseen osallistumisesta ja anonymisoitu tutkimusaineisto säilytetään tutkijan kotitietokoneen kiinteällä verkkolevyllä ja tuhoetaan yhden vuoden kuluttua opinnäytetyön hyväksymispäivästä.

Aineistohallintasuunnitelma, tietosuojailmoitus ja saatekirje tutkimukseen osallistujille tallennetaan osana opinnäytetyötä ja ne on julkisesti kaikkien saatavilla Theseus-tietokannassa osoitteessa [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi). Tutkimusaineiston säilytys opinnäyteprosessin jälkeen on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimusaineiston säilytys opinnäytetyöprosessin jälkeen (mukaillen Hämeen ammattikorkeakoulu, 2023b)

Asiakirja	Säilytysaika	Säilytyspaikka
Tutkimuslupa	1 vuosi opinnäytetyön hyväksymispäivästä	Kiinteä verkkolevy
Opinnäytetyösuunnitelma	1 vuosi opinnäytetyön hyväksymispäivästä	Kiinteä verkkolevy
Aineistohallintasuunnitelma	Tutkija tallentaa osana opinnäytetyötä	-
Tietosuojailmoitus	Tutkija tallentaa osana opinnäytetyötä	-
Saatekirje tutkimukseen osallistujille	Tutkija tallentaa osana opinnäytetyötä	-
Suostumus tutkimukseen osallistumisesta	1 vuosi opinnäytetyön hyväksymispäivästä	Kiinteä verkkolevy
Tutkimusaineisto	1 vuosi opinnäytetyön hyväksymispäivästä	Kiinteä verkkolevy

## Aineistonhallintasuunnitelman lähteet

Hämeen ammattikorkeakoulu. (19.2.2023a). *Ennen opinnäytetyön aloittamista*.

<https://www.hamk.fi/opiskelijan-ohjeet/ennen-opinnaytetyon-aloittamista/>

Hämeen ammattikorkeakoulu. (19.1.2023b). *Opinnäytetyön suunnitteluvaihe*. Haettu

29.3.2023 osoitteesta <https://www.hamk.fi/opiskelijan-ohjeet/opinnaytetyon-suunnitteluvaihe/>

Hämeen ammattikorkeakoulu. (n.d.). *Tutkimuslupa*.

<https://www.hamk.fi/tutkimus/tutkimuslupa/>

Tietoarkisto. (n.d.). *Tunnisteellisuus ja anonymisointi*.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019.

[https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (7.7.2021). *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)*.

<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

**Liite 2. Tietosuojailmoitus kyselyä varten**Tietosuojailmoitus  
29.1.2024

1 (4)

**Tietosuojailmoitus YAMK opinnäytetyö: ”Ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajien tenure trackin arvioinnin kehittäminen”****Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus**

Tutkimuksen kesto: 1.2.–31.7.2025  
Kyseessä on kertatutkimus.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutetaan tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on kehittää Hämeen ammattikorkeakoulun uusien tutkijayliopettajien tenure trackin arvioinnin prosessia. Työn tuotoksena on koottu tutkijanarviointiryhmä ja tullaan luomaan prosessikuvaus tenure trackin arvioinnista sekä sisäinen ohje arviointiryhmän toiminnan tueksi, arvioitavien tiedoksi sekä muun henkilöstön käyttöön.

Tutkimuskysymys: Miten korkeakoulun tutkijayliopettajien tenure trackin arviointiprosessia tulee kehittää kokonaisvaltaisesti osaamisen johtamisen näkökulmasta, jotta se tukee organisaation strategisia tavoitteita?

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa kerätään aineistoa lomakekyselyllä. Kysely toteutetaan Webropolilla ja aineistoa käsitellään tutkijan tietokoneella. Kyselyä varten listataan niiden henkilöiden nimet ja työsähköpostiosoitteet, joille kyselylinkki lähetetään. Näitä suoria tunnisteita ei kerätä kyselyssä eikä niitä käytetä tutkimuksessa tai julkaista opinnäytetyön raportissa. Vastauksia ei yhdistetä toisiinsa.

**Yhteyshenkilö tutkimusta koskevissa asioissa**

Nina Heikkilä

[yhteystiedot poistettu]

**Tutkimuksen suorittajat**

- Nina Heikkilä

**Käsittelyn oikeusperuste**

Henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa suostumus milloin tahansa tämän vaikuttamatta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

## Henkilötietosisältö ja säilytysajat

Tutkimuksessa kerätään seuraavat tiedot:

- Nimi
- Työsähköpostiosoite
- Tehtävänimike
- Lomakekyselyn avoimissa vastauksissa mahdollisesti esiin tulevat henkilötiedot

Tutkimuksen jälkeen:

Tutkimusaineisto hävitetään

Tutkimusaineisto arkistoidaan ilman tunnistetietoja

Tutkimusaineisto arkistoidaan tunnistetietojen kanssa

Tutkimusaineisto avataan

Tutkimusaineisto hävitetään aineistohallintasuunnitelman mukaisesti 1 vuosi opinnäytetyön hyväksymispäivästä.

## Rekisteröidy

Rekisteröityinä ovat:

- Hämeen ammattikorkeakoulun henkilökunnan jäsenet, jotka osallistuvat tutkimukseen

## Rekisterin tietolähteet

Tiedot tutkimukseen kutsuttujen nimistä ja tehtävänimikkeistä on saatu Hämeen ammattikorkeakoulun tutkijanarviointien hallinnointiin käytetystä taulukosta, johon tutkimuksen tekijällä on pääsy työroolinsa puolesta. Työsähköpostiosoitteet on muodostettu nimitiedoista julkisesti saatavilla olevan tiedon perusteella.

## Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojen vastaanottajia ovat:

- Microsoft Oy
- Webropol Oy

## Rekisterin suojauksen periaatteet

### A Manuaalinen aineisto

Henkilötietoja ei käsitellä paperisena.

### B Sähköinen aineisto

Opinnäytetyössä muodostuneita tiedostoja säilytetään Microsoft Oy:n OneDrive-pilvipalvelussa sekä varmuuskopioina tutkijan kotitietokoneella. Opinnäytetyön tekijällä on molempiin säilytyspaikkoihin henkilökohtaiset käyttäjätunnukset.

Pilvipalvelu on suojattu kaksivaiheisella tunnistautumisella ja kotitietokoneella tiedostot ovat salasanalla suojattuja.

Tietojen lainmukainen käsittely varmistetaan tietojen luokittelulla ja tietoaineistojen käsittelysääntöjen mukaisella toimintatavalla.

Analysoinnissa poistetaan tunnistetiedot.

### **Rekisterinpitäjä**

Yhteystiedot

Nina Heikkilä

[yhteystiedot poistettu]

### **Tietosuojavastaava**

Tutkimuksella ei ole tietosuojavastaavaa.

### **Automaattinen päätöksenteko**

Rekisterissä ei tehdä automaattista päätöksentekoa

### **Tietojen siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle**

Tietoja ei siirretä EU:n tai ETA:n ulkopuolelle.

### **Rekisteröidyn oikeudet ja niiden rajoittaminen**

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) antaa rekisteröidylle seuraavat oikeudet:

#### **Oikeus peruuttaa suostumuksen**

Rekisteröidyllä on milloin tahansa oikeus peruuttaa suostumuksensa. (artikla 7)

#### **Oikeus saada pääsy tietoihinsa**

Rekisteröidyllä on oikeus saada rekisterinpitäjältä vahvistus siitä, käsitelläänkö häntä koskevia henkilötietoja. Rekisteröidyllä on oikeus saada pääsy tietoihinsa. Tarkastusoikeudesta voidaan periä maksu tai siitä voidaan kieltäytyä, jos pyynnöt ovat ilmeisen perusteettomia tai kohtuuttomia, erityisesti jos niitä esitetään toistuvasti. (artikla 12 ja artikla 15)

#### **Oikeus tietojen oikaisemiseen**

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia rekisterissä olevan virheellisen tiedon oikaisemista (artikla 16). Korjaamispyyntö tehdään kirjallisesti. Joissain tietojärjestelmissä henkilö pystyy myös itse korjaamaan omat tietonsa.

#### **Oikeus tietojen poistamiseen**

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia henkilötietojensa poistamista, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 17):

- Henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin.
- Rekisteröity peruuttaa suostumuksen, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta.
- Rekisteröity vastustaa käsittelyä eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä (artikla 21).
- Henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti.
- Henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi.

Rekisteröidyllä kuitenkin ei ole oikeutta tietojen poistamiseen tutkimuksissa, mikäli tietojen poistaminen todennäköisesti estää kyseisen käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

### **Oikeus käsittelyn rajoittamiseen**

Rekisteröidyllä on oikeus käsittelyn rajoittamiseen, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 18):

- Rekisteröity kiistää henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa rekisterinpitäjä voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden.
- Käsittely on lainvastaista ja rekisteröity vastustaa henkilötietojen poistamista ja vaatii sen sijaan niiden käytön rajoittamista.
- Rekisterinpitäjä ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta rekisteröity tarvitsee niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi.
- Rekisteröity on vastustanut henkilötietojen käsittelyä artikla 21 kohdan nojalla odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeudet perusteet rekisteröidyn perusteet.

### **Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen**

Rekisteröidyllä on oikeus saada koneluettavassa muodossa häntä koskevat henkilötiedot, jotka hän on rekisterinpitäjälle toimittanut, mikäli käsittely perustuu suostumukseen ja käsittely tapahtuu automaattisesti. (artikla 20)

### **Pyynnöt näiden oikeuksien käyttämiseen osoitetaan:**

Yhteystiedot

Nina Heikkilä

[yhteystiedot poistettu]

### **Oikeus tehdä valitus**

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistolle. Lisätietoja <https://tietosuoja.fi/>.

**Liite 3. Tietosuojailmoitus työpajaa varten**Tietosuojailmoitus  
29.1.2024

1 (4)

**Tietosuojailmoitus YAMK opinnäytetyö: ”Ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajien tenure trackin arvioinnin kehittäminen”****Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus**

Tutkimuksen kesto: 1.2.–31.7.2025

Kyseessä on kertatutkimus.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutetaan tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on kehittää Hämeen ammattikorkeakoulun uusien tutkijayliopettajien tenure trackin arvioinnin prosessia. Työn tuotoksena on koottu tutkijanarviointiryhmä ja tullaan luomaan prosessikuvaus tenure trackin arvioinnista sekä sisäinen ohje arviointiryhmän toiminnan tueksi, arvioitavien tiedoksi sekä muun henkilöstön käyttöön.

Tutkimuskysymys: Miten korkeakoulun tutkijayliopettajien tenure trackin arviointiprosessia tulee kehittää kokonaisvaltaisesti osaamisen johtamisen näkökulmasta, jotta se tukee organisaation strategisia tavoitteita?

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa kerätään aineistoa työpajassa Hämeen korkeakoulukeskuksella. Työpajan osallistujat valitaan työroolin mukaan ja kalenterikutsuja varten listataan niiden henkilöiden nimet ja työsähköpostiosoitteet, joille kutsu lähetetään. Nimiä tai sähköpostiosoitteita ei käytetä tutkimuksessa tai julkaista opinnäytetyön raportissa. Osallistuvat työroolit mainitaan raportissa, mutta rooleja ei yhdistetä työpajassa annettuihin vastauksiin tai kommentteihin. Työpajassa syntyy tutkimukseen materiaalia tutkijan muistiinpanoina sekä tutkijan kirjaamina muistilappuina.

**Yhteyshenkilö tutkimusta koskevissa asioissa**

Nina Heikkilä

[yhteystiedot poistettu]

**Tutkimuksen suorittajat**

- Nina Heikkilä

**Käsittelyn oikeusperuste**

Henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa suostumus milloin tahansa tämän vaikuttamatta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettuna käsittelyn lainmukaisuuteen.

## Henkilötietosisältö ja säilytysajat

Tutkimuksessa kerätään seuraavat tiedot:

- Nimi ja allekirjoitus
- Työsähköpostiosoite
- Tehtävänimike

Tutkimuksen jälkeen:

Tutkimusaineisto hävitetään  [X]

Tutkimusaineisto arkistoidaan ilman tunnistetietoja  [ ]

Tutkimusaineisto arkistoidaan tunnistetietojen kanssa  [ ]

Tutkimusaineisto avataan  [ ]

Tutkimusaineisto hävitetään aineistonhallintasuunnitelman mukaisesti 1 vuosi opinnäytetyön hyväksymispäivästä.

## Rekisteröidyt

Rekisteröityinä ovat:

- Hämeen ammattikorkeakoulun henkilökunnan jäsenet, jotka osallistuvat tutkimukseen

## Rekisterin tietolähteet

Tiedot työpajaan kutsuttujen nimistä ja tehtävänimikkeistä on haettu Hämeen ammattikorkeakoulun tiedoista tehtäväroolin perusteella. Työsähköpostiosoitteet on muodostettu nimitiedoista julkisesti saatavilla olevan tiedon perusteella. Allekirjoitukset kerätään työpajan yhteydessä erilliseen "Suostumus tutkimukseen osallistumisesta"-lomakkeeseen.

## Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojen vastaanottajia ovat:

- Microsoft Oy

## Rekisterin suojauksen periaatteet

### A Manuaalinen aineisto

Paperiset allekirjoitetut suostumuslomakkeet sekä työpajassa muodostuneet muistiinpanot ja muistilaput säilytetään Hämeen ammattikorkeakoulun henkilöstöpalveluiden tiloissa.

### B Sähköinen aineisto

Opinnäytetyössä muodostuneita tiedostoja säilytetään Microsoft Oy:n OneDrive-pilvipalvelussa sekä varmuuskopioina tutkijan kotitietokoneella. Opinnäytetyön tekijällä on molempiin säilytyspaikkoihin henkilökohtaiset käyttäjätunnukset.

Pilvipalvelu on suojattu kaksivaiheisella tunnistautumisella ja kotitietokoneella tiedostot ovat salasanalla suojattuja.

Tietojen lainmukainen käsittely varmistetaan tietojen luokittelulla ja tietoaineistojen käsittelysääntöjen mukaisella toimintatavalla.

Analysoinnissa poistetaan tunnistetiedot.

## **Rekisterinpitäjä**

Yhteystiedot

Nina Heikkilä

[yhteystiedot poistettu]

## **Tietosuojavastaava**

Tutkimuksella ei ole tietosuojavastaavaa.

## **Automaattinen päätöksenteko**

Rekisterissä ei tehdä automaattista päätöksentekoa

## **Tietojen siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle**

Tietoja ei siirretä EU:n tai ETA:n ulkopuolelle.

## **Rekisteröidyn oikeudet ja niiden rajoittaminen**

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) antaa rekisteröidylle seuraavat oikeudet:

### **Oikeus peruuttaa suostumuksen**

Rekisteröidyllä on milloin tahansa oikeus peruuttaa suostumuksensa. (artikla 7)

### **Oikeus saada pääsy tietoihinsa**

Rekisteröidyllä on oikeus saada rekisterinpitäjältä vahvistus siitä, käsitelläänkö häntä koskevia henkilötietoja. Rekisteröidyllä on oikeus saada pääsy tietoihinsa. Tarkastusoikeudesta voidaan periä maksu tai siitä voidaan kieltäytyä, jos pyynnöt ovat ilmeisen perusteettomia tai kohtuuttomia, erityisesti jos niitä esitetään toistuvasti. (artikla 12 ja artikla 15)

### **Oikeus tietojen oikaisemiseen**

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia rekisterissä olevan virheellisen tiedon oikaisemista (artikla 16). Korjaamispyyntö tehdään kirjallisesti. Joissain tietojärjestelmissä henkilö pystyy myös itse korjaamaan omat tietonsa.

### **Oikeus tietojen poistamiseen**

Rekisteröidyllä on oikeus vaatia henkilötietojensa poistamista, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 17):

- Henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin.
- Rekisteröity peruuttaa suostumuksen, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta.
- Rekisteröity vastustaa käsittelyä eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä (artikla 21).
- Henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti.
- Henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi.

Rekisteröidyllä kuitenkin ei ole oikeutta tietojen poistamiseen tutkimuksissa, mikäli tietojen poistaminen todennäköisesti estää kyseisen käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

### **Oikeus käsittelyn rajoittamiseen**

Rekisteröidyllä on oikeus käsittelyn rajoittamiseen, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 18):

- Rekisteröity kiistää henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa rekisterinpitäjä voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden.
- Käsittely on lainvastaista ja rekisteröity vastustaa henkilötietojen poistamista ja vaatii sen sijaan niiden käytön rajoittamista.
- Rekisterinpitäjä ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta rekisteröity tarvitsee niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi.
- Rekisteröity on vastustanut henkilötietojen käsittelyä artikla 21 kohdan nojalla odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeudet perusteet rekisteröidyn perusteet.

### **Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen**

Rekisteröidyllä on oikeus saada koneluettavassa muodossa häntä koskevat henkilötiedot, jotka hän on rekisterinpitäjälle toimittanut, mikäli käsittely perustuu suostumukseen ja käsittely tapahtuu automaattisesti. (artikla 20)

### **Pyynnöt näiden oikeuksien käyttämiseen osoitetaan:**

Yhteystiedot

Nina Heikkilä

[yhteystiedot poistettu]

### **Oikeus tehdä valitus**

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistolle. Lisätietoja <https://tietosuoja.fi/>.

**Liite 4. Tutkimuslupapäätös**

Päätös

01.02.2024

Viite: Hakemus vastaanotettu 29.1.2024

**TUTKIMUSLUPAPÄÄTÖS**

Nina Heikkilä hakee tutkimuslupaa Hämeen ammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyötään varten. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Hämeen ammattikorkeakoulun uusien tutkijayliopettajien tenure trackin arvioinnin prosessia.

**Päätös** Päätän myöntää tutkimusluvan hakemuksen tietojen mukaisesti.

Johanna Närhi  
Talous- ja hallintojohtaja

Asiakirja on allekirjoitettu sähköisesti Hämeen ammattikorkeakoulun asianhallintajärjestelmässä. Allekirjoituksen oikeellisuuden voi todentaa kirjaamosta.

**Jakelu** Päätös lähetetään sähköpostitse tiedoksi.

**Tiedoksi**

Annukka Pakarinen  
Tutkimusyksikön johtaja, HAMK Bio

Martti Majuri  
Tutkimusyksikön johtaja, HAMK Edu

Jukka Pulkkinen  
Tutkimusyksikön johtaja, HAMK Smart/HAMK Tech

Henna Tanhuanpää  
Henkilöstöpäällikkö, HAMK henkilöstöpalvelut

Postiosoite  
PL 230  
13101 Hämeenlinna

Puhelin (03) 6461  
Faksi (03) 646 4200  
Sähköposti HAMK@hamk.fi

## Liite 5. Kyselyn saateviestit

Moikka,

opiskelen liiketoiminnan kehittämisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Hämeen ammattikorkeakoulussa (HAMK). Opinnäytetyöni "Ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnin kehittäminen" tutkimusosuudessa toteutetaan tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on kehittää HAMKin tutkijayliopettajan tenure trackin arviointia.

Toteutan tutkimuksessa lomakekyselyn niille HAMKin työntekijöille, jotka on arvioitu tutkijayliopettajan tenure trackin aikana. Kyselyllä selvitetään, miten arvioinnin prosessi koetaan ja hyödyttääkö se osaamisen kehittämisessä tai urakehityksessä, minkä lisäksi sillä haetaan kehitysideoita arvioinnin kehittämiseksi jatkossa.

**Vastaa kyselyyn viimeistään sunnuntaina 10.3. seuraavalla linkillä:** Linkki kyselyyn

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10–15 minuuttia. Kiitän jo etukäteen antamastasi ajasta, se on tärkeä panostus korkeakoulumme kärkiosaamisten ja tutkimustoiminnan kehittämiseen.

Kysely on anonymi eli vastaajia ja vastauksia ei yhdistetä toisiinsa. Seuraavista linkeistä pääset tutustumaan työn tietosuojailmoitukseen ja aineistonhallintasuunnitelmaan:

Linkki tutkimuksen aineistonhallintasuunnitelmalle (OneDrive, pdf-tiedosto)

Linkki tutkimuksen tietosuojailoitukselle (OneDrive, pdf-tiedosto)

Parhain terveisin,

Nina Heikkilä

opiskelija, liiketoiminnan kehittäminen YAMK

henkilöstökoordinaattori, HAMK henkilöstöpalvelut

Hi,

I am studying for a master's degree in business development at Häme University of Applied Sciences (HAMK). In the research part of my thesis "Developing the evaluation of the tenure track of Principal Research Scientists in a university of applied sciences", a research-oriented development task is carried out with the aim of developing the evaluation of the tenure track of a Principal Research Scientist at HAMK.

I will carry out a questionnaire survey for those HAMK employees who have been evaluated during the tenure track of a Principal Research Scientist. The questionnaire will determine how the evaluation process is perceived and whether it is useful for competence development or career advancement, and will also seek ideas for further development of the evaluation process in the future.

**Answer the questionnaire by Sunday 10 March at the following link:** Link to the questionnaire

It may take around 10-15 minutes to complete the survey. Thank you in advance for your time, it is an important contribution to the development of cutting-edge skills and research at our higher education institution.

The questionnaire is anonymous, i.e. there is no link between respondents and answers. The following links will take you to the privacy notice and data management plan for this work (in Finnish):

Link to data management plan (OneDrive, pdf file)

Link to privacy notice (OneDrive, pdf file)


Best regards

Nina Heikkilä

student, business development, master's school

HR Coordinator, HAMK human resources services

**Liite 6. Kyselylomake****HAMKin tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnin kehittäminen**

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

**1. Missä vaiheessa tenure trackia olet tällä hetkellä HAMKissa? \***

- Tenure track ei ole vielä alkanut
- Olen tällä hetkellä tenure trackissa
- Tenure track on osaltani päättynyt

**2. Kuinka monta vuotta olet ollut HAMKissa töissä? \***


- 5 vuotta tai alle
- 6–10 vuotta
- 11–15 vuotta
- 16–20 vuotta
- 21–25 vuotta
- 26 vuotta tai yli

**3. Kuinka monta vuotta on tohtorin väitöksestäsi? \***

- 5 vuotta tai alle
- 6–10 vuotta
- 11–15 vuotta
- 16–20 vuotta
- 21–25 vuotta
- 26 vuotta tai yli
- En ole väitellyt tohtoriksi

Seuraava

## HAMKin tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnin kehittäminen

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

### 4. Mikä ansioluettelomalli sinulla oli käytössä aloittaessasi HAMKin tenure trackissa? \*

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ansioluettelomalli

Oma ansioluettelomalli

Joku muu, mikä?

### 5. Oliko urapolulle nimetty ohjaaja? \*

Ohjaaja voi olla esimerkiksi esihenkilö tai muu, tenure trackia tukemaan nimetty henkilö.

Kyllä

Ei

### 6. Oliko tutkijayliopettajan tehtäväkuva sinulle tuttu siinä vaiheessa, kun sinut valittiin tenure trackiin? \*

Kyllä


Ei

### 7. Mikä on/oli oma tavoitteesi tenure trackille? \*

Edellinen

Seuraava

## HAMKin tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnin kehittäminen

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

### 8. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista väitteistä koskien HAMKin tenure trackin arvioinnin käytännön vaiheita? \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Minulle oli koko ajan selvää, mitä arvioinnin eri vaiheissa tapahtuu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioinnin aikataulutus oli onnistunut *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyydetty dokumentit oli helppo toimittaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle oli alusta alkaen selvää, minkä takia arviointi tehdään *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain pyydettyä lisätietoja arviointiin liittyen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvioinnin valmistuttua kävimme sen läpi ohjaajani kanssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sovimme ohjaajani kanssa tenure trackini / tutkijanurani tavoitteista arvioinnin perusteella *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitouduin ohjaajani kanssa sopimiimme tenure trackin tavoitteisiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


### 9. Mitä mieltä olet arvioinnin eri käytännön vaiheista? \*

Arvioinnin käytännön vaiheita ovat esimerkiksi dokumenttien pyyntö ja toimittaminen, arvioinnin aikataulutus ja ohjaajan toiminta arvioinnin aikana.

Edellinen

Seuraava

## HAMKin tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnin kehittäminen

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

### 10. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista väitteistä koskien HAMKin tenure trackin arviointia? \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Osaamiseni otettiin arvioinnissa huomioon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkijanarviointi on hyödyllinen keino oman osaamiseni kartoittamiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkijanarviointi on hyödyllinen keino oman osaamiseni kehittämiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn hyödyntämään arvioinnissa saamaani palautetta urakehityksessäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arviointiin käyttämäni aika oli oikeassa suhteessa arvioinnista saamaani hyötyyn *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


### 11. Millä tavoin pystyt hyödyntämään arviointia oman osaamisesi kehittämiseen? \*

### 12. Millä tavoin pystyt hyödyntämään arvioinnissa saamaasi palautetta urakehityksessäsi? \*

Edellinen

Seuraava

## HAMKin tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnin kehittäminen

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

### 13. Millaista tukea haluaisit / olisit halunnut käyttää tenure trackin aikana? \*

Valitse 3 mieluisinta vaihtoehtoa.

- Vertaismentorointi
- Koulutukset
- Osaamiskeskustelut
- Kehityskeskustelut
- Osaamismerkit
- Pehdytys
- Opintopiirit
- Tiimireflektointi
- Kurssit ja työpajat
- Konferenssit ja seminaarit
- Itsenäinen opiskelu
- Joku muu, mikä?
- Joku muu, mikä?
- Joku muu, mikä?

Voit valita 3 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot: 0

### 14. Millaista tukea kaipaavat / olisit kaivannut tenure trackin aikana ohjaajaltasi? \*

Ohjaaja voi olla esimerkiksi esihenkilö tai muu, tenure trackia tukemaan nimetty henkilö.


### 15. Millaista tukea kaipaavat / olisit kaivannut tenure trackin aikana organisaation yhteisiltä palveluilta? \*

Organisaation yhteisillä palveluilla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstö-, talous- ja kirjastopalveluita.

Edellinen

Seuraava

## HAMKin tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnin kehittäminen

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

**16. Arvioi HAMKin tenure trackin arviointia valitsemalla sopiva vaihtoehto vastakohtaparien väliltä. \***

	1	2	3	4	5	
Vaivaton *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Työläs
Hyödyllinen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyödytön
Kannustava *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Lannistava
Vääristelevä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totuudenmukainen
Sekava *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Selkeä
Joustava *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kankea
Läpinäkyvä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Salainen
Epäreilu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oikeudenmukainen
Vastuullinen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Välinpitämätön
Yhdenvertainen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Eriarvoistava
Hidas *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nopea

**17. Missä määrin olit tyytyväinen tai tyytymätön HAMKin tenure trackin arvioinnin prosessiin kokonaisuudessaan? \***

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Tyytymätön             Tyytyväinen


**18. Millaisia toiveita tai kehittämisideoita sinulla on HAMKin tenure trackin arvioinnin kehittämiseen?**

**19. Millaisia toiveita tai kehittämisideoita sinulla on HAMKin tenure trackin kehittämiseen?**

Edellinen

Seuraava

## HAMKin tutkijayliopettajan tenure trackin arvioinnin kehittäminen

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

### 20. Tähän voit jättää palautetta tutkimuksen tekijälle.

Palautetta käytetään vain tutkimuksen tekijän oman kehittymisen ja itsearvioinnin tukena, ei varsinaisessa tutkimuksessa.

Edellinen

Lähetä

## **Liite 7. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta**

Gemba-työpaja, kevät 2024

Ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajien tenure trackin arvioinnin kehittäminen

Nina Heikkilä

### **SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA**

Gemba-työpajan toteuttaa Hämeen ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun liiketoiminnan kehittämisen suuntautumisalan opiskelija Nina Heikkilä, joka on myös työsuhteessa Hämeen ammattikorkeakouluun. Työpaja toteutetaan osana opinnäytetyötä ”Ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajien tenure trackin arvioinnin kehittäminen”.

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainitun opinnäytetyön tutkimusosuuteen, jonka tarkoituksena on kehittää Hämeen ammattikorkeakoulun tutkijayliopettajien tenure trackin arviointia.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja voin peruuttaa suostumukseni milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta siihen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Minulle on esitetty tutkimuksen tietosuojailmoitus (Liite 1), opinnäytetyön tutkimussuunnitelma (Liite 2) sekä opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma (Liite 3).

Allekirjoitus ja nimenselvennys:

Suostumuksen liitteet:

Liite 1: Tietosuojailmoitus

Liite 2: Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma

Liite 3: Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma