



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Uutta innostusta ja kypsää Viisautta

Tampereen yliopiston
henkilöstöstrategia 2008-2012

Sisällysluettelo

1.	Henkilöstöstrategian lähtökohdat	5
2.	Yliopisto muutoksissa	6
3.	Vastuullinen, osallistava ja kannustava yliopisto	7
	3.1. Henkilöstösuunnittelu – Avain toimivaan yliopistoon	7
	3.2. Henkilöstön rekrytointi – Portti yliopistotyöhön	8
	3.3. Vastuullinen johtaminen – Tie yliopiston menestykseen	9
	3.4. Henkilöstön toimintaympäristö ja hyvinvointi – Terve yliopisto	10
	3.5. Osaamisen kehittäminen ja kannustaminen – Energiaa yliopistoon	11
4.	Henkilöstöstrategian toteutumisen seuranta ja arviointi – Tiekartta yliopiston tulevaisuuteen	12

Liite 1. Strategisen henkilöstöjohtamisen ryhmä (SHRM –ryhmä):
asema ja tehtävät

Liite 2. Henkilöstöstrategiaan keskeisesti liittyvät Tampereen yliopiston asiakirjat

Lainaukset sivuilla 7-10: Sivistynyt, uudistuva ja yhteiskunnallisen vastuunsa
tunteva Tampereen yliopisto, Tampereen yliopiston strategia

1. HENKILÖSTÖSTRATEGIAN LÄHTÖKOHDAT

Tämä henkilöstöstrategia-asiakirja sisältää yliopiston tehtävän toteuttamisen ja toiminnan ylläpitämisen sekä kehittämisen tarpeesta lähtevät henkilöstöä koskevat strategiset, yliopiston yhteiset linjaukset vuosille 2008-2012.

Tampereen yliopiston johtosäännön mukaan henkilökuntaan kuuluviksi katsotaan yliopistoon päätoimisessa virka- tai työsuhteessa oleva henkilö ja henkilö, joka yliopiston suostumuksella päätoimisesti harjoittaa tutkimustyötä yliopistossa tai avustaa tutkimustyön tekemisessä. Yliopistoyhteisöön kuuluvat myös muuten kuin päätoimisessa palvelussuhteessa olevat henkilöt, esimerkiksi apurahatutkijat sekä opiskelijat.

Perustan henkilöstöstrategialle luovat yliopiston arvot ja toiminnan periaatteet työyhteisönä. Yliopistossa arvostetaan yhteisössä kehittyvää osaamista, osallistuvaa henkilöstöä ja vastuullista johtajuutta.

Tampereen yliopiston strategiassa on määritelty yliopistolle kolme keskeistä tavoitetta:

- saada aikaan vahva ja innostava tutkimisen kulttuuri
- tiivistää tutkimuksen ja opetuksen yhteyttä
- hyödyntää kansainvälistymistä.

Tampereen yliopisto on tieteenalojen ja –kulttuurien erilaisuuksista sekä ammattiryhmien moninaisuudesta rakentuva työyhteisö. Yliopisto uudistuu hyödyntämällä työuransa eri vaiheissa olevan henkilöstön osaamista ja näkemyksiä. Henkilöstöstrategia tähtää siihen, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä työnsä hyvin ja kokea se mielekkääksi ja motivoivaksi.

Strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista tukee se, että yliopistossa toimitaan vastuullisesti, yhteisöllisesti, eettisesti ja ihmisten yhdenvertaisuutta sekä tasa-arvoa aktiivisesti edistäen. Lisäksi ylläpidetään ja edelleen kehitetään innovatiivisuuteen motivoivaa ilmapiiriä ja yliopistoyhteisön hyvinvointia.

2. YLIOPISTO MUUTOKSISSA

Tampereen yliopistolla on selkeä ja laaja yhteiskunnallinen palvelutehtävä. Yliopisto luo edellytyksiä yhteiskunnan kehittymiselle ja vastaa samalla sen haasteisiin. Osaavalla henkilöstöllä varmistetaan tavoitteellinen toiminta muuttuvissa toiminta- ja kommunikaatioympäristöissä. Yliopiston toimintaympäristön haasteet liittyvät erityisesti profiloitumiseen, rakenteelliseen kehittämiseen, oikeudellisen ja taloudellisen aseman uudistamiseen sekä kansainvälistymiseen. Tampereen yliopisto analysoi omaa toimintaansa ja sen edellytyksiä sekä toimii proaktiivisesti alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla.

Yliopistojen oikeudellisen aseman muuttuessa joko julkisoikeudellisen oikeushenkilön tai yksityisoikeudellisen säätiön asemaksi niiden taloudellinen autonomia lisääntyy. Tämä edellyttää yliopistojen ohjaus- ja rahoitusjärjestelmien sekä hallinto- ja päätöksentekojärjestelmien uudistamista. Oikeudellisen aseman muutos vaikuttaa myös henkilöstön palvelussuhteen muodon määrittämiseen. Muutostilanteessa noudatetaan valtioneuvoston periaatepäätöstä Valtion henkilöstön aseman järjestäminen organisaation muutostilanteissa (VM 9/01/2006).

Valtionhallinnossa pyritään lisäämään tuottavuutta tehostamalla virastojen toimintaa ja vähentämällä henkilökunnan määrää. Myös yliopistot joutuvat vähentämään henkilöstön määrää, mikä toteutetaan ensisijaisesti eläkkeelle siirtymisten ja rakenteellisten ratkaisujen kautta. Yliopiston vakinaisesta henkilöstöstä jää eläkkeelle arviolta lähes 40 % seuraavan 10 vuoden aikana.

Yliopiston tavoitteena on taata itselleen osaava ja motivoitunut henkilöstö, ja siten yliopiston tulee varautua huolellisesti tuleviin muutoksiin. On varmistettava, että yliopistolla on käytettävissä riittävät henkilöstöresurssit perustehtäviin ja niiden menestykselliseen hoitamiseen. Eri-tyistä huomiota on kiinnitettävä siihen, että ulkopuoliseen rahoitukseen perustuva toiminta on paitsi kannattavaa mutta myös henkilökuntaa kannustavaa.

Yliopistosektorin ja muun työelämän muutokset, erityisesti yliopistojen palkkausjärjestelmä, ovat profiloineet uudenlaisen esimiesvastuun kollegiaalisessa työyhteisössä. Tämä edellyttää koko työyhteisöltä myös uudenlaisien toimintatapojen omaksumista.

Ulkoiset ja sisäiset muutokset edellyttävät yliopistolta, yksiköiltä ja henkilöstöltä toiminnan suunnitelmallisuutta ja ohjaavien prosessien tunnistamista. Työyhteisöltä edellytetään joustavuutta, muutosvalmiutta, luovuutta sekä uusia toimintamalleja ja -tapoja toimia muuttuvassa ympäristössä.

3. VASTUULLINEN, OSALLISTAVA JA KANNUSTAVA YLIOPISTO

Henkilöstöstrategia on koko yliopiston yhteinen linjaus henkilöstöjohtamisessa noudatettavista tavoitteista ja periaatteista, joiden toteutumisesta vastaa rehtori. Tampereen yliopiston henkilöstöstrategisena kokonaistavoitteena on vastuullinen, osallistava ja kannustava työyhteisö.

Henkilöstöstrategian teemat on nostettu yliopiston kokonaisstrategiasta ja siinä esitetyistä linjauksista. Ne ovat luonteeltaan ”kriittisiä menestystekijöitä”, joissa onnistuminen on edellytys yliopiston strategian toteutumiseen. Yliopiston menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi edellyttävät yhteisvastuullisuutta ja yhdessä toimimista.

3.1. Henkilöstösuunnittelu – Avain toimivaan yliopistoon

”Yliopisto ja yksiköt sisällyttävät toimintasuunnitelmiansa pitkäjänteisen henkilöstösuunnitelman.”

Kattavalla henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että henkilöstörakenne ja henkilöstön osaamistaso ovat oikeat ja henkilöstömäärä on riittävä. Suunnittelulla pyritään varautumaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin sekä luomaan osaavalle henkilöstölle houkuttelevia kehitysmahdollisuuksia yliopiston ja yksiköiden toimintalinjojen mukaisesti. Tätä varten tehtäviä tulee voida muotoilla uudelleen sekä tarvittaessa yhdistää yksiköiden resursseja.

Henkilöstösuunnittelun tavoitteet ja toimenpiteet

Tavoitteet

- yliopistolla on sen toimintaa ja uusiutumista tukeva joustava virkarakenne
- yliopistolla ja sen yksiköillä on kokonaisvaltainen suunnitelma ja näkemys henkilöstön rakenteesta, osaamisesta, kohdentumisesta ja määrästä
- yksiköillä on perustellut, strategioidensa mukaiset henkilöstösuunnitelmat
- määräaikaista palvelussuhteita vähennetään suunnitelmallisesti
- henkilöstösuunnittelussa otetaan huomioon tutkimukseen, opetukseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyvät tavoitteet
- henkilöstösuunnittelussa jokaisen työntekijän osaaminen hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla

Toimenpiteet

- rehtori asettaa yliopiston strategisen henkilöstöjohtamisen ryhmän¹, joka tukee ja avustaa yliopiston johtoa asiantuntijaelimenä koordinoiden ja ohjeistaen yliopiston henkilöstösuunnittelua ja sen raportointia
- yksiköt laativat henkilöstösuunnitelmat 3-5 -vuotiskaudeksi ja niitä tarkistetaan vuosittain osana sisäistä tulosneuvotteluprosessia
- henkilöstösuunnittelussa huomioidaan henkilökohtaiset työsuunnitelmat ja koulutustarpeet sekä käytetään mahdollisuuksien mukaan hyväksi tehtävän kiertoa
- hallintokeskus täsmentää suunnitelmaa määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi ja seuraa sen toteutumista
- rehtori linjaa tarkoituksenmukaisen emeritus-/emeritapolitiikan
- hallintokeskus laatii henkilöstökertomuksen vuosittain

¹Strategisen henkilöstöjohtamisen ryhmän asema ja tehtävät on esitetty liitteessä 1.

3.2. Henkilöstön rekrytointi – Portti yliopistotyöhön

”Hyvin suunniteltu ja aktiivinen kansainvälisten asiantuntijoiden rekrytoiminen on tärkeä keino kansainvälistää Tampereen yliopistoa.”

”Tutkimushenkilöstön rekrytoinnissa otetaan huomioon tieteellisten ansioiden lisäksi tutkijan edellytykset täydentää ja rakentaa tutkimusyhteisöä.”

”Tiedekunnat määrittelevät, mitkä ovat huomioon otettavat opetusansiot, miten ne esitetään ja miten ne arvioidaan.”

Henkilöstön hankinnassa yliopisto huolehtii julkisuuskuvastaan ja yliopiston vetovoimaisuudesta työpaikkana, jotta tehtäviin on riittävästi päteviä hakijoita sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Akateemista työtä, opetusta ja tutkimusta, tehdään uran eri vaiheissa. Tämä otetaan huomioon rekrytoinnin perusteissa. Yliopiston menestyminen tulevaisuudessa edellyttää erilaisia ihmisiä ja monipuolista osaamista. Rekrytoinnin tulee perustua henkilöstösuunnitelmiin ja siinä noudatetaan Yliopistotyöyhteisön periaate- ja toimenpideohjelmassa mainittuja yhtenäisiä menettelytapoja ja rekrytointikäytäntöä.

Rekrytoinnin tavoitteet ja toimenpiteet

Tavoitteet

- valintaprosessit ja valinnan perusteet ovat selkeitä ja huolellisesti dokumentoituja
- yliopiston perustehtävään, akateemiseen työhön (opetus ja tutkimus), valitaan pääsääntöisesti akateemisesti korkeimmin koulutettuja eli tohtorin tutkinnon suorittaneita henkilöitä
- akateemiseen työhön rekrytoidaan sekä kansallisesti että kansainvälisesti
- akateemiseen työhön rekrytoitaessa kiinnitetään tieteellisten ansioiden ohella huomiota henkilön edellytyksiin täydentää ja rakentaa akateemista yhteisöä
- muihin asiantuntijatehtäviin sekä hallinto- ja muihin palvelutehtäviin valitaan monipuolisia, yliopistoyhteisöön sitoutuvia ja vuorovaikutustaitoisia osajia
- rekrytointi toteutetaan avoimesti ja läpinäkyvästi

Toimenpiteet

- rehtorin asettama strategisen henkilöstöjohtamisen ryhmä koordinoi yliopistossa tehtäviä rekrytointeja sekä laatii yliopiston yleiset rekrytointiohjeet
- varmistetaan riittävät resurssit rekrytointiin sekä kannustetaan sähköisten viestintävälineiden käyttämiseen rekrytoinnissa
- tehdään hakuilmoituksista houkuttelevia ja informatiivisia
- rekrytointiprosessin osana voidaan käyttää soveltuvuuden arviointia

3.3. Vastuullinen johtaminen – Tie yliopiston menestykseen

”Yliopisto arvostaa erityisesti akateemisten asiantuntijoiden johtamista ja pitkään aikavälin strategista johtamista, joissa tarvitaan motivoitumisen, kannustamisen ja ohjaamisen taitoja. Esimiehiltä odotetaan kykyä johtaa myös taloutta, projekteja ja ryhmiä. Näiden taitojen kartuttaminen otetaan erityisesti huomioon johtajien koulutuksessa.

Yksilöjohtajuuden rinnalla korostetaan yhdessä tekemisen tärkeyttä ja kaikkien halukkaiden henkilöstön jäsenten ja opiskelijoiden mahdollisuutta vaikuttaa omiin ja työympäristönsä asioihin.”

Vastuullisen johtamisen merkitys on entisestään korostunut kokonaisnäkemyksen ja suunnitelmallisen toiminnan varmistamisessa. Johtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että yksikön henkilöstön tehtävät perustuvat yhteisiin toimintalinjoihin ja että yksiköllä on myös yhteisöllinen vastuu tavoitteiden saavuttamisesta ja toiminnan kehittämisestä. Yliopisto on johtamisympäristönä erittäin haasteellinen. Se on luonteeltaan yksilöosaamista korostava asiantuntijaorganisaatio, joka ei kuitenkaan voi toimia ilman hyvää yhteistyötä ja yhä yhteisöllisempää työilmapiiriä.

Yliopiston toimintaympäristön haasteet edellyttävät yliopistojohtajilta erityisesti strategisen johtamisen ja ihmisten johtamisen osaamista sekä ammattimaista otetta johtamistyöhön. Johtajuus yliopistossa on kokonaisuuksien hallintaa ja vastuuta toiminnan (opetus, tutkimus, yhteiskunnalliset tehtävät), henkilöstön ja talouden johtamisesta. Johtajalla on keskeinen vastuu työn organisoimisesta, yksikön kommunikaatioilmastosta ja sen kehittämisestä. Lisäksi yliopistossa johtajilta vaaditaan eri tasojen (oppiaine, laitos, tiedekunta, yliopistotaso) dynamiikan tunnistamista.

Hyvä johtajuus luo edellytykset yliopiston tuloksellisuudelle, henkilöstön hyvinvoinnille ja uudistumiselle. Menestyminen johtamistehtävissä edellyttää esimiestäitoja sekä työyhteisön luottamusta ja arvostusta. Johtajien toiminta vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon, sisäiseen työilmapiiriin ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Johtajalta edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja ja asiallista esimieskäyttäytymistä. Johtamistaidot kehittyvät arjen työssä sekä yliopiston tarjoaman organisoidun tuen avulla.

Johtamista koskevat henkilöstöstrategiset tavoitteet ja toimenpiteet

Tavoitteet

- eri tasoisten johtajien vastuut ja valtuudet tunnistetaan ja määritellään
- käytännön johtamistaitoja kehitetään ja vahvistetaan
- johtajia tuetaan tunnistamaan myös heikkoja signaaleja työyhteisön tilasta sekä puuttumaan ongelmiin
- johtamisesta palkitaan kannustavasti ja johtajalle pyritään järjestämään mahdollisuus keskittyä tutkimukseen johtajakauden päätyttyä

Toimenpiteet

- yksiköiden johtajat määrittelevät yliopistojen palkkausjärjestelmän mukaisten lähiesimiesten ja projektijohtajien esimiesvaltuudet
- johtamis- ja esimiestehtävissä toimivat osallistuvat johtamis-, esimiestyö- sekä projektinjohtamiskoulutuksiin

- yksiköt mahdollistavat johtamistehtävissä toimivien johtamiskoulutukseen osallistumisen ja yhdessä työnantajan kanssa mahdollisuuden työnohjaukselliseen tukeen ja mentorointiin
- työsuunnitelmissa otetaan huomioon johtamistehtävät
- kehityskeskusteluja käytetään myös johtajien johtamisen välineenä
- yksiköissä pidetään säännöllisiä työkokouksia ja kehitetään aktiivisesti erilaisia palaverikäytäntöjä

3.4. Henkilöstön toimintaympäristö ja hyvinvointi – Terve yliopisto

”Ihmiset motivoituvat ja jaksavat arvostavassa ilmapiirissä. Yhdessä tekeminen on menestyvän yliopiston tunnusmerkki. On tärkeää, että jokainen yksikkö toimii sitoutuneessa, tulevaisuuteen katsovassa ja henkilöstöä arvostavassa johtamiskulttuurissa.”

Yliopiston ja sen yksiköiden tehtävä on tarjota motivoiva ja kannustava toimintaympäristö. Vastuu työyhteisön hyvinvoinnista on kaikilla sen jäsenillä: johdolla, esimiehillä ja jokaisella työntekijällä. Työolojen kehittäminen ja työn tekemisen edellytysten parantaminen tukevat työhyvinvointia, joka perustuu johtamiseen, osaamiseen ja työn hallintaan sekä osallistumiseen. Ajantasainen osaaminen, työntekoa tukevat rakenteet ja pelisäännöt sekä hyvät käytännöt edistävät henkilöstön ja työyhteisöjen toimintakykyä.

Sisäiseen viestintään panostamalla rakennetaan hyvää työilmapiiriä ja luodaan keskinäistä luottamusta, mikä tukee tuloksellista työskentelyä. Sisäinen viestintä on tiedon tuottamista ja jakamista, vuoropuhelua, perehdyttämistä, motivointia sekä yhteisöllisyyden luomista ja vaalimista. Sisäisen viestinnän kehittäminen ja tehostaminen parantaa tiedonkulkua ja yliopiston toimintaedellytyksiä työyhteisönä.

Henkilöstön toimintaympäristöä ja hyvinvointia koskevat tavoitteet ja toimenpiteet

Tavoitteet

- yksikön henkilöstöllä on yhteisesti sovitut toimintatavat, roolit ja vastuut
- yksikkö huolehtii uuden työntekijän perehdyttämisestä sekä työtehtäviin että -yhteisöön
- yksiköiden henkilöstö kehittää työyhteisötaitojaan
- yksiköt luovat sellaiset olosuhteet, joissa työntekijät voivat kehittää omaa ammattitaitoaan
- jokainen tuntee vastuunsa omasta työpanoksestaan ja työympäristöstään sekä yksikön tavoitteiden saavuttamisesta
- yksiköt tehostavat ja systematisoivat sisäistä viestintää

Toimenpiteet

- yksiköt luovat suunniteltuja ja säännöllisiä kokous- ja palaverikäytäntöjä, joiden avulla työyhteisön jäsenet voivat osallistua ja sitoutua yksikön toimintaan
- yksiköt sisällyttävät työhyvinvointia koskevat tavoitteensa toimintastrategiaansa ja henkilöstösuunnitelmaansa

- yksiköt seuraavat työyhteisönsä tilaa säännöllisesti ja hyödyntävät työilmapiiri- ja hyvinvointimittauksien tuloksia toiminnan suunnittelussa
- yksiköissä on käytössä säännölliset kehityskeskustelut ja henkilöstöä kannustetaan rakentavan palautteen antamiseen
- kartoitetaan ja kehitetään palkitsemisen ja kannustamisen keinoja
- yksiköissä edellytetään asiallista vuorovaikutusta ja työkäyttäytymistä
- laaditaan yliopiston viestintästrategia
- käytetään hyväksi olemassa olevia viestinnän välineitä ja viestintäkanavia

3.5. Osaamisen kehittäminen ja kannustaminen – Energiaa yliopistoon

Osaamisen suunnitelmalliseen kehittämiseen kuuluvat osaamisen ylläpito, osaamisen siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen. Ne kytkeytyvät yliopiston strategiaan perustuvaan henkilöstösuunnitteluun. Tehtävien organisoinnilla sekä työtapoja ja -kulttuuria kehittämällä voidaan lisätä sekä yksilön että yksikön osaamista. Toimintayksikön strategiset tavoitteet edellyttävät usein myös ennakkoivia kehittämisohjelmia. Osaamista kehitetään kaikissa työntekijän työuran vaiheissa tehtävien vaatimusten perusteella sekä toimintayksikön tehtäväalueen kehittymisen mukana. Osaamisen kehittymistä tuetaan korjaavalla ja kehittäväällä palautteella. Myös jokaisella työntekijällä on velvollisuus huolehtia ammattitaidostaan ja kehittämisestään.

Kannustavaan työtapaan kuuluvat haastavat työtehtävät, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon sekä toiminnan kehittämiseen. Kannustava palkitseminen ja toimiva palkkausjärjestelmä sitouttavat ja motivoivat toimimaan yliopiston tavoitteiden saavuttamiseksi.

Osaamisen kehittämistä ja kannustamista koskevat toimenpiteet

- työntekijän tiedolliset ja taidolliset kehittämistarpeet selvitetään kehityskeskusteluissa
- yliopisto tarjoaa henkilöstön osaamisen ja työn kehittämiseen tarvittavia palveluja (koulutus- ja kehittämisohjelmat, työn ohjaus, konsultaatiot, mentorointi)
- yksiköt vastaavat henkilöstön osaamisen kehittämisestä järjestämällä ja/tai hankkimalla tarvittavia asiantuntijapalveluja
- työntekijän liikkuvuutta tuetaan ammattitaidon kehittämisessä
- palkkausjärjestelmän toimivuutta kehitetään systemaattisen palautejärjestelmän avulla

4. HENKILÖSTRATEGIAN TOTEUTUMISEN SEURANTA JA ARVIOINTI – TIEKARTTA YLIOPISTON TULEVAISUUTEEN

Henkilöstöstrategian tavoitteiden ja toimenpiteiden toteuttaminen ja arviointi ovat osa yksikön jatkuvaa johtamis- ja kehittämistoimintaa. Koko yliopiston tasolla tavoitteiden ja toimenpiteiden arvioinnista ja seurannasta vastaa rehtorin asettama yliopiston strategisen henkilöstöjohtamisen ryhmä. Henkilöstöstrategian toteutumista arvioidaan myös osana vuotuista tulosohjausprosessia.

Yliopiston sisäisellä viestinnällä on keskeinen merkitys henkilöstöstrategian toteuttamisessa. Tavoitteena on pitää henkilöstö tietoisena yliopiston strategioista, toiminnasta ja muutoksista, edistää yhteistoimintaa sekä parantaa toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta.

Taulukko 1. Henkilöstöstrategiassa esitettyjen toimenpiteiden toteutus: vastuutaho ja tavoiteaika

Osio/toimenpide	Vastuutaho	Tavoiteaika
3.1. Henkilöstösuunnittelu		
- strategisen henkilöstöjohtamisen ryhmän perustaminen	rehtori	tammikuu 2008
- yksikkökohtaiset henkilöstösuunnitelmat	yksiköiden johtajat	syksy 2008
- emeritus-/emeritapolitiikan päivittäminen	rehtori	kevät 2008
- henkilöstökertomuksen laatiminen	hallintokeskus	vuosittain
- seurantamittariston laatiminen	SHRM-ryhmä	syksy 2008
3.2. Henkilöstön rekrytointi		
- yleisten rekrytointiohjeiden tekeminen	SHRM-ryhmä	syksy 2008
3.3. Vastuullinen johtaminen		
- palkkausjärjestelmän lähiesimiesten ja projektijohtajien esimiesvaltuuksien määrittäminen	yksiköiden johtajat	kevät 2008
- kehityskeskustelujen systemaattinen käyttöönotto	yksiköiden johtajat, dekaanit, rehtori	vuosittain
3.4. Henkilöstön toimintaympäristö ja hyvinvointi		
- työhyvinvointia koskevat tavoitteet osaksi toimintastrategiaa ja henkilöstösuunnitelmaa	yksiköiden johtajat	vuosittain
- työhyvinvointimittariston laatiminen	hallintokeskus	kevät 2008
- palkitsemisen ja kannustamisen keinojen kartoittaminen ja kehittäminen	SHRM-ryhmä	kevät 2009
- viestintästrategian laatiminen	rehtori	kevät 2009
3.5. Osaamisen kehittäminen ja kannustaminen		
- palkkausjärjestelmän systemaattisen palautejärjestelmän kehittäminen	hallintokeskus	syksy 2009

Strategisen henkilöstöjohtamisen ryhmä (SHRM-ryhmä): asema ja tehtävät

Asema

- rehtorin toimikaudekseen asettama
- yliopiston johdon (kansleri, hallitus, rehtori) asiantuntija- ja tukiryhmä
- koostuu henkilöstöjohtamisen teorian ja käytännön asiantuntijoista
- kokoonpano: 4 - 6 jäsentä, rehtorin määräämä puheenjohtaja ja sihteeri
- ryhmä kuulee henkilöstöryhmien edustajia
- ryhmä kuulee tarvittaessa ulkopuolisia asiantuntijoita
- ryhmä tekee ehdotuksia suosituksiksi ja ohjeiksi mutta ei tee päätöksiä

Tehtävät

- huolehtii yliopiston strategian toteutumisesta henkilöstöstrategisesta näkökulmasta
- yhteensovittaa yliopiston ja yksiköiden strategisia tavoitteita
- koordinoi ja ohjeistaa yliopiston henkilöstösuunnitelmien tekemistä
- laatii yliopiston yleiset rekrytointiohjeet
- seuraa ja arvioi yliopiston henkilöstöstrategian toteutumista sekä raportoi asiasta yliopiston hallitukselle ja rehtorille

Henkilöstöstrategiaan keskeisesti liittyvät Tampereen yliopiston asiakirjat

Henkilöstönkehittämisen toimintaohjelma 2005-2009. Tampereen yliopisto 2005.

Määräaikaiset palvelussuhteet

- Rehtorin kirje 19.11.2002
- Hela-osaston kirje 11.11.2003
- Toimenpidesuunnitelma määräaikaisten palvelussuhteiden vähentämiseksi, Rehtorin päätös 20.1.2004
- Työryhmämuistio 29.6.2004

Sivistynyt, uudistuva ja yhteiskunnallisen vastuunsa tunteva Tampereen yliopisto. Tampereen yliopiston strategia. Tampereen yliopisto 2006.

Suositus yliopiston emeritushenkilöstöstä. Rehtori 30.6.2000.

Tampereen yliopiston strategian toteuttamissuunnitelma vuosiksi 2008-2011. Tampereen yliopisto 2007.

Tasa-arvosuunnitelma vuosille 2007-2009. Tampereen yliopisto 2007.

Tehtävänvaihtotyöryhmän raportti. Tampereen yliopisto 2003.

Työsuojelun toimintaohjelma vuosille 2004-2008. Tampereen yliopisto 2004.

- Päihdeongelma työpaikalla. Ohje. Tampereen yliopisto 2004.
- Sukupuolinen häirintä ja ahdistelu – opas pulmatilanteissa. Tampereen yliopisto.

Yliopistotyöyhteisön periaate- ja toimenpideohjelma. Työkaluja hyvän työyhteisön rakentamiseen. Tampereen yliopisto 2001.

