



TUTKIMUSHALLINNON JA -PALVELUIDEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

Kohti vahvaa tutkimuskulttuuria

Palvelupäällikkö Johanna Kolhinen
21.8.2025

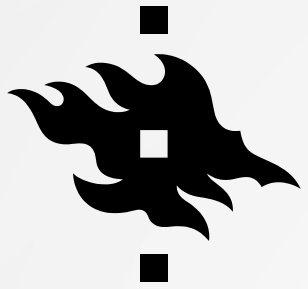


VOIKO TUTKIMUSTA JOHTAA? JA MIHIN PALVELUITA SIINÄ TARVITAAN?

Yliopisto on luova
asiantuntijaorganisaatio, jota
raamittaa valtionhallinnon eetos.

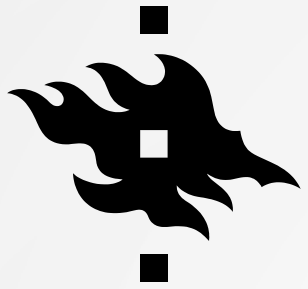
Tutkimusta toteuttava organisaatio
on kokoelma itsenäisiä
“kuningaskuntia”, kaiken pohjalla
akateemisen vapauden arvo.

Hallinnon ja tukipalveluiden rooli –
pehmeää ja kovaa valtaa.



TUTKIMUSKULTTUURIN KEHITTÄMINEN

- Sanat muokkaavat todellisuutta
 - *Tutkimuksen* johtaminen → *tutkimustoiminnan* johtaminen
 - Hallinto → palvelut
- Johtaminen on osa kulttuuria
 - Akateeminen johtaja: ”Tutkimustoiminnan edellytysten vahvistaminen”
 - Palvelut: ”Laadukkaan tutkimustoiminnan mahdollistaminen”
 - Laadukas toiminta – laadukkaat tulokset
 - Johtaminen on valintoja – ja poisvalintoja. Miten tätä tuetaan?



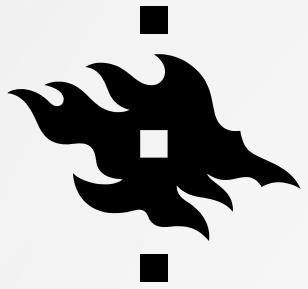
HALLINTOA, PALVELUA VAI MOLEMPIA?

Hajautettu vs. keskitetty?

- Helsingin yliopiston hallinto ja palvelut keskitettiin muodostamalla Yliopistopalvelut 2016 (YPA*)
- YPA – toimialat – asiantuntijatiimit
- Keskittämisestä huolimatta sekä lähipalveluita ja yhteisiä palveluita
- Etuna ammattimaisuuden vahvistuminen, haittana sirpaloituminen

YPA:n perustehtävä on olla palveluita tuottava, kehittyvä asiantuntija- ja kumppanuusorganisaatio

- YPA 2.0 muutosohjelma käynnistyi 2024
- Toimiala-, prosessi- ja asiantuntijälähtöisestä palvelumallista asiakas- ja käyttäjälähtöiseen
- Työkaluna palveluportfolio-ajattelu
- Johtamisen tuen palvelut erityiseen syyniin



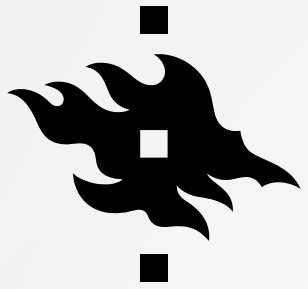
ENTÄ TUTKIMUSPALVELUIDEN TOIMIALA HY:LLÄ?

Kautta aikojen tutkimusrahoituksen hankkimisen tukea,
projektien koordinaation tukea, tutkimushallintoa

...ennen myös lakipalveluita, innovaatiotoiminnan ja
yritysyhteistyön tukea,

...nykyään lisäksi tutkijakoulutuksen ja kansainvälisten
asioiden tukea, laboratoriopalveluita ja johdon tukea.

Kuusi yksikköä, n. 150 henkeä.



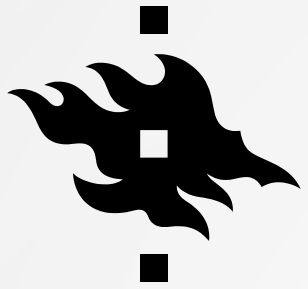
MITÄ OLEMME OPPINEET MUUTOSOHJELMAN AIKANA PALVELUISTAMME?

- **Palvelutoiminnan itsearviointi (2025)**
 - **Vahvuudet:** asiantunteva ja sitoutunut henkilöstö sekä asiakaspalvelun asiantuntemus ja ystävällisyys, monipuolisuus, kattavuus, asiakassuhteet pitkiä ja läheisiä.
 - **Kehittämiskohteet:** ei täysin ymmärretä, miltä palvelut näyttäytyvät käyttäjille/asiakkaille, siiloutuneisuus, löydettävyyys, palveluiden johtaminen yli toimialarajojen, prosessien monimutkaisuus, teknologian ja digitalisaation hyödyntäminen.
- **Palveluportfolioanalyysi (2023 →)**
 - Palveluiden ryhmittely ja tarkastelu käyttäjä- tai asiakaslähtöisesti (*Johtaja, Oppija, Tutkija, Opettaja, Työntekijä, Yhteiskunta*) tekee näkyväksi heikot kohdat ja toimialarajat ylittävän yhteistyön merkityksen.
 - Tutkimuspalvelut nykymuodossaan ovat käytännössä **Tutkijan** ja **Johtajan** palveluita
 - Palveluita ajatellaan ja kuvataan kirjavasti, palvelukokonaisuuksia ei pystytty muodostamaan yhteismitallisesti portfolioon.
 - Vahvat epäviralliset ja henkilökohtaiset yhteydet paikkaavat siiloutumista.



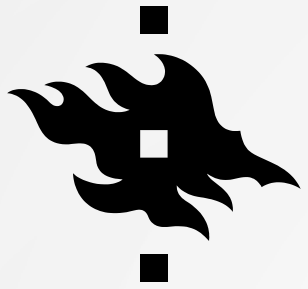
MILTÄ TUTKIMUSTOIMINNAN JOHTAMISEN PALVELUT NÄYTTÄVÄT NYT? (+ TULEVAISUUDESSA)

	REHTORAATIN TUKI	YKSIKÖIDEN JOHTAMISEN TUKI	Koordinaatio- tehtäviä (YO-taso)
Vastuullinen tiede (vaatimustenmukaisuus)			
Tutkimusinfrastruktuurit		(+?)	(+?)
Tutkimustoiminnan johtaminen	ml. tutkimushallinto		
Tutkimusrahoitus EU-toiminta	(+?)	(+?)	?
	(+?)	(?)	
Yliopistotason KV-verkostot ja kumppanuudet		(?)	
Tutkijakoulutus			



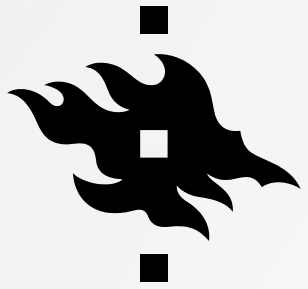
MUITA KEHITTÄMISHUOMIOITA

- Tutkijan palveluiden kehittämisessä tutkijan polun ja tutkimuksen elinkaaren ymmärtäminen keskiössä.
- Vaikka ”omistamme” jonkun palvelun, siinä onnistuminen vaatii yhteistyötä esim. Talouden, HR:n, Viestintä ja yhteiskuntasuhteiden tai Opetus- ja opiskelijapalveluiden kanssa.
- Toimialan sisälläkin kehitettävää yhteistyössä palveluyksiköiden välillä: Esim. saavatko eri johtajat tarvitsemansa yli yksikkörajojen tutkimusrahoituksen strategista johtamista varten?
- Rajanvetoa yhteisten ja lähipalveluiden välillä pyritään purkamaan (resurssijoustavuus; jatkumoajattelu)
- Haastaa organisaation lisäksi asiantuntijaidentiteettiä voimakkaasti, eikä GenAI-murros (vielä) helpota asiaa.

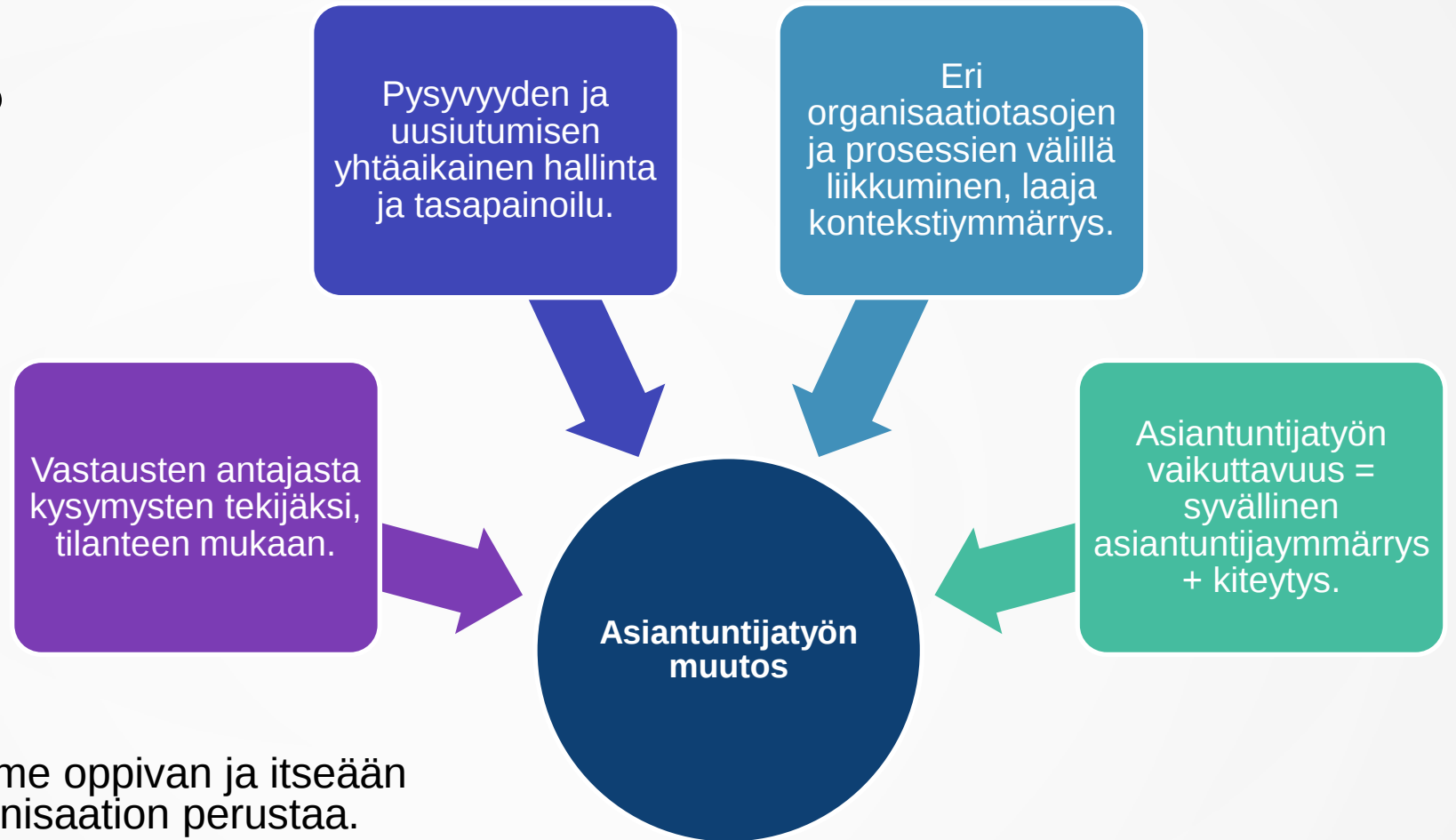


MITEN VASTAAMME HAASTEISIIN?

- Johtamisajattelun siirtymä: Toimintojen tai prosessien johtamisesta palveluiden johtamiseen.
 - Suurempi murros kuin paperilla näyttää, esihenkilöt ristipaineessa.
 - Miten ratkaisemme yhteistyön johtamisen mandaatit?
 - Mistä tiedämme, että onnistumme palvelussa? Asiakasymmärryksen mittareiden kehittäminen.
- Portfolion avulla kehittäminen
 - Tutkijan palvelut: Projektirahoituksen palvelukokonaisuus -pilotti (2025)
 - Johtajan palvelut: Uusia palveluita syntyy (Tutkimuksen tiedolla johtaminen), vanhoja yhdistellään (esim. Avoimen tieteen koordinaatio, Tutkimusetiikan koordinaatio ja Tutkimuksen arviointi yhdistetään Vastuullisen tieteen tuen palveluiksi)
- Palveluyksiköt ja –mallit
 - Tutkimuksen johdon tuen lähipalvelut –yksikkö (ent. tutkimushallinto) ja Tutkimuksen johdon tuen yhteiset palvelut –yksikkö (ent. Strategiset hankkeet) yhdistyvät 1.9.2025 alkaen.
 - Johtamisen tuen palvelumalli (koskee koko Yliopistopalveluita) työn alla, käynnistyy 2026 keväällä, painottaa strategisen johtamisen tukea ja tiedolla johtamista.
- Akateemiset vs. hallinto → kumppanuusajattelun vahvistaminen ("Tieteen voimalla, tieteen hyväksi")



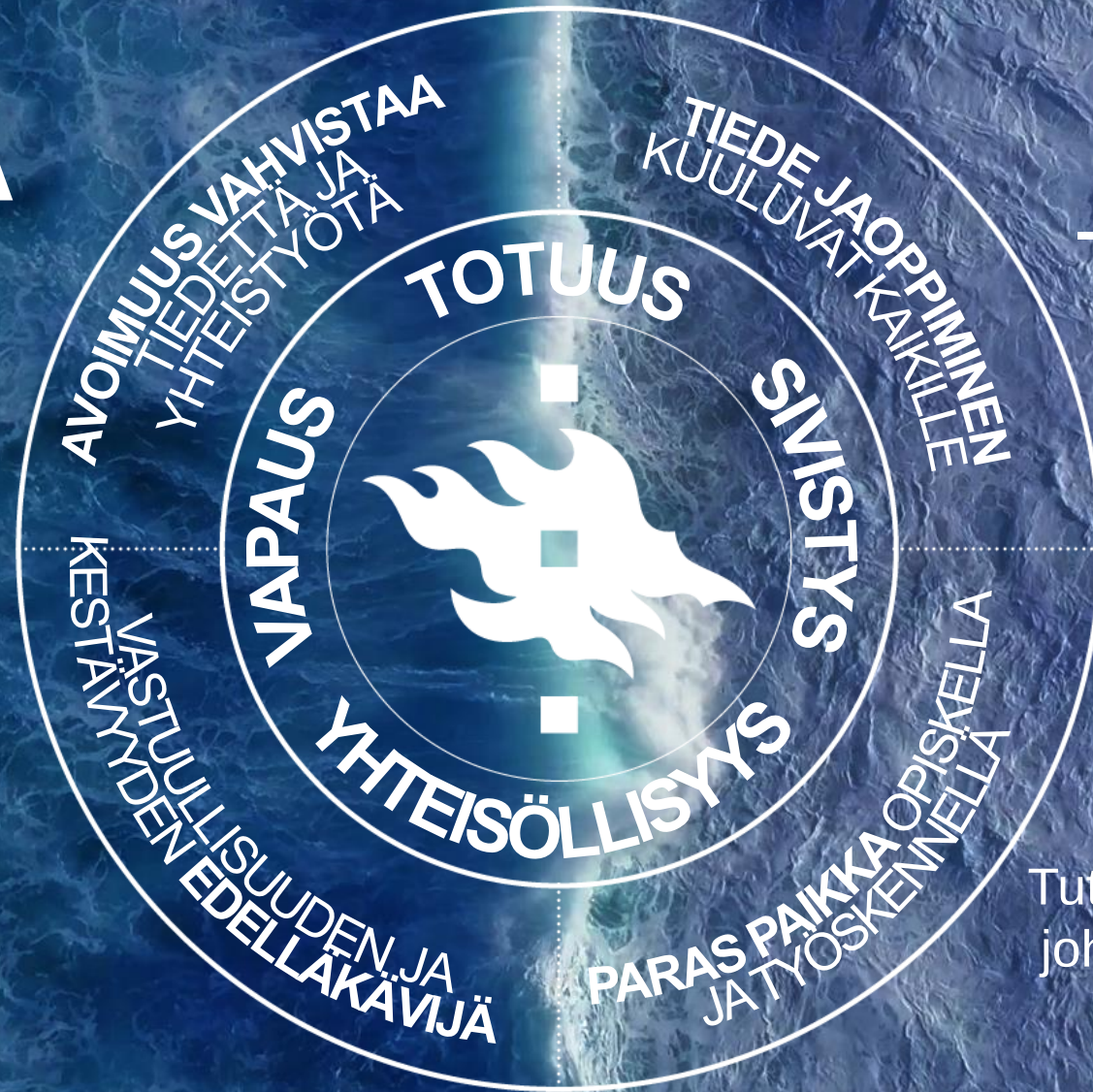
ENTÄ SITTEN?



- Muutos ei lopu. Rakennamme oppivan ja itseään uudelleen muovaavan organisaation perustaa.
- Johtamisen syklit kiihtyvät, myös yliopiston tutkimustoiminnassa. Tietoa on saatavilla valtavasti, sen saaminen oikea-aikaiseen käyttöön olennaista.

STRATEGIA 2021–2030

Helsingin yliopisto on tieteen, oppimisen ja rohkean ajattelun keskusteleva yhteisö, jonka tehtävä on uuden tiedon etsintä ja ratkaisujen löytäminen.



TIETEEN VOIMALLA – MAAILMAN PARHAAKSI

Johanna Kolhinen
Tutkimuspalvelut, Johdon tuki
johanna.kolhinen@helsinki.fi
+358503789722