KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Författare **Turo Kilpeläinen, Hannele Keränen, Leena Pöntynen, Paavo Sormunen, Karl Holm & Laura Partanen. Tampereen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Teemu Jokinen, Piia Tienhaara & Anu Vainonen.**
Publikationsår **2022**, NCU:s publikation **5:2022**
Språk **Finska**
ISBN **978-952-206-724-1 pdf**

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Högskolans självvärdering

Strategia ohjaa osaamisen kehittämistä

TAMKin strategian kriittisenä menestystekijänä on uudistumiskykyinen yhteisö, johon liittyy osaamisen jatkuva uudistaminen ja henkilöstön hyvinvointi. Osaamista ja työhyvinvointia kehitetään kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti osana toimintaa.

Osaamistarpeita tunnistetaan lähtien strategiasta ja vuosisuunnittelusta. Työntekijän ja tiimin osaamistarpeeseen paneudutaan jatkuvasti tarpeen mukaan ja vähintään vuosittain syvällisesti tavoite- ja osaamiskeskusteluissa. Henkilön tehtävänkuvan muuttuessa arvioidaan osaamistarpeet. Samalla tarkastellaan, onko osaamisen kehittämisen tarve useammalla henkilöllä vai tuetaanko kehitystä yksilöllisesti esimerkiksi koulutusta räätälöimällä.

Osaamisen kehittämisen keinoja ovat mm. työssä oppiminen, omaehtoinen opiskelu ja erilaiset koulutukset, joita keskitetysti koordinoi ja järjestää henkilöstöpalvelut. Sisäisinä koulutuksen järjestäjinä pedagogiikan vahvistamisessa toimivat esim. Ammatillinen opettajankoulutus, Koulutuksen kehittämispalvelut ja Teaching and Learning Centre (TLC). Substanssiosaamista vahvistetaan myös ulkopuolisissa koulutuksissa ja työelämäjaksoilla.

Hyväksi vakiintuneeksi käytännöksi on osoittautunut esihenkilöiden ja osaamispäälliköiden kanssa tavoite- ja osaamiskeskustelujen pohjalta pidettävät tapaamiset, joissa arvioidaan

osaamistarpeita yksiköittäin ja toiminnoittain. Esihenkilöt analysoivat myös osaamistarpeita käytännön työssä ja tuovat jatkuvasti tarpeita osaamisen kehittämistä koodinoivien tietoon.

Osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen prosessi on toiminut hyvin. Kehittämisbudjettia on pystytty kohdentamaan henkilöstön osaamisen tasoa nostaviin toimenpiteisiin.

Osaamisen kehittämistä tuetaan monin tavoin

Osaamisen kehittämisen tukee vuosittainen TAMK-tasoinen henkilöstön kehittämissuunnitelma ja budjetti. Opetushenkilöstöllä on mahdollisuus palkallisiin työelämäjaksoihin ja koko henkilöstöllä lyhyisiin tai pidempiaikaisiin vaihtoihin esim. partnerikorkeakoulussa. Henkilöstö voi käyttää ja kehittää osaamistaan projekti-, hanke- ja verkostotoiminnassa. Osaamisen kehittämistä tuetaan kansainvälisillä rekrytoinneilla ja kotikansainvälistymisellä.

Henkilöstön oma rooli osaamisen kehittämisessä ja jakamisessa on tärkeä. TAMK-konferenssi, TLC-verkosto ja siihen liittyvä digimentoritoiminta samoin kuin projekti-, hanke- ja verkostotoiminta ovat esimerkkejä tästä. Esihenkilöiden johtamisfoorumi antaa hyvän mahdollisuuden ajankohtaisten asioiden keskustelun lisäksi osaamisen vahvistamiseen ja vertaistukeen.

Koulutuksista kerätään palautetta, jota hyödynnetään seuraavia koulutuksia suunniteltaessa. Merkittävimmistä valmennuksista kerätään vaikuttavuuden seurantaa varten osallistujilta palaute kuuden kuukauden kuluttua siitä, millainen valmennuksen anti on ollut ja miten valmennusta on voinut hyödyntää työssään.

Henkilöstö kirjaa käymänsä koulutukset HR-järjestelmä Mepcoon, josta ne raportoidaan kootusti puolivuosittain teemojen ja lukumäärien seuraamiseksi ja edelleen vaikuttamiseksi.

Rekrytoinnin prosessit ja periaatteet

Rekrytointiprosessiin liittyvät vastuut, roolit ja toimintaohjeet on määritetty ja löytyvät intran käsikirjasta. Henkilöstöbudjetti on osa vuosisuunnittelua ja antaa raamit rekrytoinneille. Rekrytointilupa ohjaa tarkastelemaan vaihtoehtoiset järjestelyt. Rekrytointiprosessissa on määritetty myös tarkemmista hakumenettelyn ja arvioinnin menettelytavoista.

Rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta ja tasalaatuisuutta varmistavat yhtenäinen rekrytointiprosessi, hakuilmoituksen riittävä sisältöpitoisuus, hakemuksiin paneutuminen ja haastattelujen hyvä läpivienti. Lisäksi työsuhdeasiat, kuten tehtävänimikkeet, palkkaus ja kokemusvuosilisälaskenta, hoidetaan vakiintuneiden käytäntöjen mukaisesti. Henkilöstöpalvelut tukee rekrytointiprosessissa pitäen sitä myös sisällöllisesti yhdenmukaisena.

TAMKin yhtenä arvona on moninaisuuden kunnioittaminen yhteisössä. Siksi tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat tärkeitä rekrytoinnissa ja kaikessa toiminnassa. Sekä opiskelijoita että

henkilöstöä koskeva tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma täydentää henkilöstösuunnitelmaa.

Rekrytointi-, tehtävänimike-, tehtävänkuva- ja palkka-asioiden seuranta kuuluu esihenkilöille ja henkilöstöpalveluille jatkuvana toimintana. Seurantaa ovat myös keskustelut, joita esihenkilöt käyvät henkilöstön kanssa, samoin kuin mahdolliset kysymykset ja yhteydenotot työsuojelutoimijoille ja henkilöstöjohtajalle yksittäisten henkilöiden kokemien tilanteiden selvittämiseksi ja ratkaisemiseksi.

Hyvinvoinnin edistämistä yhteisöllisesti

Henkilöstön ja koko yhteisön hyvinvointia edistetään kokonaisvaltaisesti. Työhyvinvointikyselyt, keskeisimpänä henkilöstötutkimus, ovat säännöllisiä, ja toimintaa suunnitellaan ja ohjataan niiden perusteella. Tietoa hyvinvoinnista saadaan myös muista palautekanavista. Työterveyspalvelut ovat kattavia sisältäen ikäkausittaiset terveystarkastukset sekä työpsykologin palvelut. Työnohjausta järjestetään yksilöille ja ryhmille. Esihenkilö- ja johtamiskäytännöt ovat yhdenmukaisia perustuen TAMKin käytäntöihin ja toimintaohjeisiin, esihenkilöiden ohjaukseen esim. HR- ja talousasioissa ja toimintakulttuurin vaateeseen toimia yhtenäisillä pelisäännöillä.

Hyvinvoinnin edistämiseen on sovitut menettelytavat TAMK-tasoisesti. Näitä ovat mm. työnantajan taloudellisesti tukemat aktiviteetit, joista päätös tehdään TAMKin johtoryhmässä ja tarjonta avataan koko henkilöstölle. Työhyvinvointia edistetään myös tiimityön vastuun ja vaikuttamisen lisäämisellä sekä mahdollisuuksilla suunnitella ja muokata työtä tarkoituksenmukaisesti. Yhteisiä käytäntöjä on luotu liukuvan työajan käyttämiseen ja etätyöhön mahdollistaen työntekijöille joustavuuden omaan ajankäyttöön.

Työsuojelutoiminta on ennakoivaa. Sisäilmastotyöryhmä samoin kuin nimetyt työsuojelutoimijat hoitavat asioita lainsäädännön ja TAMKin käytäntöjen ja toimintaohjeiden mukaisesti. Esihenkilöillä on oma roolinsa henkilöstön hyvinvoinnin varmistamisessa ja edistämisessä. Käytössä on myös varhaisen reagoinnin ja tuen toimintamallit.

Yhteisöllistä hyvinvointia tukevat avoin tiedottaminen, tapaamiset sekä ajankohtaiset tapahtumat eri kampuksilla.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Toiminnan tavoitteet edesauttavat strategian toteuttamista	Henkilöstön osaamisen kehittämisen ja hyvinvoinnin mittareiden kattava hyödyntäminen
Keskusteleva ja kehittävä toimintakulttuuri sekä osaamisen jakamisen kanavat	Mittareiden seurantaan ja niiden pohjalta tehtäviin toimenpiteisiin liittyvä roolitus

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Auditeringsgruppens bedömning

Toimivat kehittämisen toimintamallit

Auditointiaineiston ja -haastattelujen perusteella TAMKin osaamisen kehittämisen toimintamallit ja järjestelmät ovat toimivia, ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin ollaan TAMKissa pääsääntöisesti tyytyväisiä. Osaamistarpeiden hallinta ja osaamistarpeisiin vastaaminen tuntuvat hiukan hajallaan olevalta, erilliseltä kokonaisuudelta. Laajasta alueellisesti yhteistyöstä huolimatta osaamistarpeiden tunnistaminen vaikuttaa lähtevän TAMKin sisäisistä tarpeista. Myös strategian rooli osaamisen kehittämisessä näyttää jäävän ohueksi.

Uusi osaaminen määrittelee kehittämisen suunnan

Neuvottelukuntien toiminnan tehostaminen yhdessä kehitettävän ennakointityön kanssa tarjoaa mahdollisuuden työelämälähtöiselle osaamisen kehittämiselle. Tällä tavalla TAMKin yhteiskunnallinen vuorovaikutus olisi mahdollista saada jatkuvaksi toiminnaksi siten, että työelämä aidosti määrittää osaamisen kehittämisen suunnan. Vastapainona TAMK pystyisi luomaan aktiivisesti uutta osaamista ympäröivään yhteiskuntaan niin tutkintoon johtavassa koulutuksessa, jatkuvassa oppimisessa kuin TKI-toiminnassa.

TAMKissa on selkeä pyrkimys moni- ja poikkialaisen toiminnan kehittämiseen, joka vuorostaan tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Auditointiryhmä huomauttaa nimenomaan tässä työssä laatujärjestelmän roolin korostuvan, jotta erityisesti tavoitteiden mukaisen kehittymisen systematisoituminen voidaan taata. Erilaiset seminaarit, koulutukset ja työelämäjaksot koetaan toimiviksi ja tarkoituksenmukaisiksi. Osaamisen kehittämisen palveluiden kohdentamiseen ajallisesti ja määrällisesti suhteessa strategisen kehittymisen aikatauluun tulee kuitenkin kiinnittää huomiota.

TAMKin rekrytointeihin liittyvät menettelyt ovat läpinäkyviä ja oikeudenmukaisia. Rekrytoinneille

on asetettu strategiasta juontuvia TAMK-tason kriteereitä, kuten kansainvälisyys. Auditointiryhmä kannustaa TAMKia huomioimaan tulevaisuudessa sen, että monialaisen ja -kulttuurisen yhteistyön lisääntyessä osaamisyksiköiden erilaiset käytännöt voivat hidastaa yhteistyötä. Tämä voi puolestaan näkyä työelämälle TAMKin hitautena vastata yhteistyön vaateisiin.

TAMKissa on vakiintuneet ja säännölliset menettelytavat henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että esihenkilöitä kannustetaan ja he käyvät jatkuvaa esihenkilö-alais-keskustelua alaistensa kanssa. Työhyvinvointikyselyt, joista tärkeimpänä henkilöstötutkimukset, antavat tärkeää, vuosittaista tietoa johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyen, jonka perusteella kehittämistoimia voidaan suunnata. Koulutuksia ja yhteisiä keskustelutilaisuuksia järjestetään TAMK-, osaamisyksikkö- ja tiimitasolla.

Osaava ja innostava työyhteisö

TAMK on osaava ja innostava työyhteisö, jonka perustan luo yhteen hiileen puhaltava ja TAMKille hyvää haluava henkilöstö. Työyhteisön työhyvinvointiin liittyviä aktiviteetteja järjestetään vuosittain. Työhyvinvointi- ja liikuntapalvelut (SportUni) koetaan hyvinä ja tarkoituksenmukaisina. TAMKilla on selkeät prosessit henkilöstön työn tukemiseen sekä työsuojelutoimintaan.

Esihenkilöille suunnattuja foorumeita, joissa kollegiaalinen tuki ja yhdessä tekemisen ilmapiiri ovat keskeisessä osassa, järjestetään runsaasti. Haastattelut vahvistivat auditointiryhmän käsityksen siitä, että tilaisuudet vastaavat tarvetta. Lähiesihenkilöiden ja alaisten mutkattomalla yhteistyöllä on suuri osuus yhteisöllisyyden kehittymisessä. Myös diversiteetin johtamiseen on viime aikoina kiinnitetty huomiota. Tämä on tärkeää jo pelkästään siksi, että strategian kansainvälistymiselle asetettujen tavoitteiden toteutumisen myötä eri kansallisuuksien määrä korkeakouluyhteisössä tulee kasvamaan. Tähän tuleekin kiinnittää jatkossa entistä enemmän huomiota.