

# TAMPEREEN YLIOPISTON AUDITOINTI

Authors **Markus Granlund, Sampo Mielityinen, Helena Mustikainen, Aino Karvonen, Hanna Väätäinen & Sanna Vahtivuori-Hänninen. Tampereen yliopiston itsearviointiraportti (toim.) Leena Ahrio, Taru Koskinen & Terhi Yliniemi**

Year of publication **2023**, FINEEC publications **25:2023**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-803-3 pdf**

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- HEI's self-assessment

### Arvot ja strategia toimintakulttuurin rakentamisen pohjana

Yliopisto tähtää pitkäjänteiseen henkilöstöpolitiikkaan, jatkuvaan oppimiseen, henkilökohtaisen urakehityksen tukemiseen sekä apurahatutkijoiden kiinnittymiseen yhteisöön. Yliopiston arvoihin ja strategiaan pohjautuen henkilöstöohjelman tavoitteena on edistää arjen sujuvuutta, yhteisöllisyyttä, työhyvinvointia ja kansainvälisyyttä. Arjen työtä ja työyhteisön hyvinvointia tuetaan sujuvoittamalla työn tekemisen edellytyksiä sekä panostamalla esihenkilöosaamiseen ja tiimityön edellytyksiin. Henkilöstöohjelman tavoitteet sisältyvät henkilöstön edustajien kanssa tehtävään työyhteisön kehittämissuunnitelmaan.

Yliopiston arvot näkyvät erilaisten ihmisten, alojen ja perinteiden arvostamisena sekä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksien edistämisenä. Yliopiston hallitus on korostanut luottamuksen merkitystä ja viestinnän avoimuutta on vahvistettu. Yliopisto on sitoutunut Euroopan komission [HR Excellence in Research](#) -laatuleiman mukaisesti tutkijoiden työolojen sekä avoimen, vastuullisen ja vaikuttavan tutkimuksen toimintakulttuurin kehittämiseen. Nyt sisäisen itsearvioinnin vaiheessa tarkastellaan tavoitteiden saavuttamista ja määrittellään uusia kehittämiskohteita.

## Osaavat ihmiset toiminnan perustana

Henkilöstösuunnittelu on kytketty osaksi vuosittaista toiminnan ja talouden suunnittelua. Osaamisen kehittämisen keskiössä ovat akateemiset taidot, hyvä johtaminen, asiantuntijuuden kehittäminen ja kansainvälisen toimintakulttuurin tukeminen.

Perehdytysohjelma kattaa työsuhdeasiat, organisaatioperehdytyksen sekä perehdytyksen työtehtäviin ja esihenkilötyöhön. Johtamis- ja esihenkilöosaamista kehitetään mm. koulutuksin, työpajoin ja säännöllisin OSAAVA-esihenkilövalmennuksin.

Työntekijä käy esihenkilön kanssa kehitys- ja tavoitekeskustelun vähintään kerran vuodessa. Keskusteluilla tuetaan työtehtävien suunnittelua, osaamisen kehittymistä ja hyvinvointia sekä varmistetaan henkilökohtaisten tavoitteiden kytkeytyminen yliopiston strategiisiin tavoitteisiin. Opettajien osaamisen kehittämiseen panostetaan TLC-verkostossa. Tutkijakoulu keskittyy tutkijanuran alkuvaiheessa olevan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Opetus- ja tutkimushenkilöstön ammatillista kasvua ja kehittymistä tuetaan myös mentoroinnilla.

## Strategisena tavoitteena hyvinvoiva yliopisto

Säännölliset työhyvinvointikyselyt tuottavat tietoa henkilöstön hyvinvoinnista, esihenkilötyöstä ja johtamisesta sekä tulosten kehittymisestä verrattuna muihin suomalaisiin korkeakouluihin. Kyselyn tulokset käsitellään tiedekuntien ja palveluyksiköiden lisäksi yliopiston johtoryhmässä, joka myös seuraa yliopistotason toimintasuunnitelman toteutumista. Työhyvinvoinnin kärkiteemoiksi 2022–2023 on valittu arjen vakauttaminen ja työkuormituksen keventäminen, esihenkilötyön edellytysten kehittäminen, yhteisöllisyyden tukeminen sekä toiminnan ennakoitavuuden parantaminen.

Työsuojelua ja -turvallisuutta toteutetaan ja seurataan yliopisto- ja yksikkötasolla. Työterveyspalveluiden tekemät työpaikkaselvitykset tukevat yksiköiden toiminnan kehittämistä. Yksiköissä toteutettavissa säännöllisissä toiminnan ja työn turvallisuusriskien arvioinneissa kartoitetaan työtä ja työympäristöä koskevia fyysisiä ja henkisiä kuormitustekijöitä sekä määritellään niihin hallintatoimet.

Henkilöstön työssä jaksamista ja työkykyä tuetaan työterveyspalveluiden kanssa järjestettävillä luennoilla, ryhmillä ja valmennuksilla. Arjessa palautumisen toimina on mm. konkreettisia suosituksia palaverikäytäntöihin ja mahdollisuus käyttää tunti työaika viikossa liikuntaan. Työn ja perhe-elämän tasapainoa tuetaan esihenkilötyöllä, perhe- ja muilla vapailla sekä joustavilla työaikajärjestelyillä. Hybridityösopimus mahdollistaa laajan etätyön ja ergonomiset työvälineet kotiin. Kansainvälisen henkilöstön kotoutumiseen panostetaan kielikoulutuksin ja verkostotoiminnalla, esimerkiksi [Hidden Gems -puoliso-ohjelmalla](#).

## Läpinäkyvät rekrytointiprosessit

Rekrytointien avulla yliopisto vahvistaa korkeimman tason tieteellistä ja yhteiskunnallista osaamista. Rekrytointiprosessit ovat läpinäkyviä ja niissä huomioidaan oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus. [Haku- ja valintaprosessin kuvaus](#) ja [rekrytointiohje](#) ovat julkisia. Kansainvälisiin rekrytointeihin kannustetaan ja niitä tehdään tavoitteellisesti.

Osaajat rekrytoidaan tehtäviin henkilöstösuunnitelman mukaisesti. Henkilöstösuunnittelu on yliopiston arvojen ja tavoitteiden mukaista, pitkälle tähtäävää, vastuullista ja kestävä. Tehtävät täytetään pääsääntöisesti avoimen hakumenettelyn kautta, hakijoita tiedotetaan prosessin etenemisestä ja hakijapalautekysely on osa prosessia. Käytössä on kolmiportainen [tenure track -urapolkumalli](#) ja yliopisto on sitoutunut vastuulliseen tutkijan arviointiin. HR Excellence in Research -toimintasuunnitelma toimii karttana tutkijoiden avoimien ja läpinäkyvien rekrytointikäytäntöjen, työolojen ja vaikuttavan ja vastuullisen toimintakulttuurin kehittämiseen.

## Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen yliopisto

Toiminnassa edistetään tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja kulttuurista monimuotoisuutta. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmä vastaa yliopiston tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toteutumisen seurannasta ja osaltaan myös suunnitelman toimenpiteiden edistämisestä. Epäasialliseen kohteluun, häirintään ja kiusaamiseen on toimintaohjeet. Saavutettavuussuunnitelmassa kuvataan saavutettavuuden nykytilanne ja kehittämistoimenpiteet vuosille 2023–2024.

Yliopiston nykyinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on voimassa huhtikuun 2023 loppuun asti. Jatkossa laaditaan erikseen henkilöstöpoliittinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma ja toiminnallinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Toiminnallisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman yhdistämistä saavutettavuussuunnitelmaan harkitaan. Saavutettavuutta, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta kehitetään ja seurataan kokonaisuutena osana vastuullista toimintaa.

Vahvuudet	Kehittämiskohteet
Työhyvinvoinnin kehittämiseen tarjolla olevat palvelut ja tuki sekä laajat työterveyspalvelut.	Työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista, kuten koulutuksista, tiedottaminen.
Esihenkilökoulutukset ja mentorointiohjelmat.	Kansainvälisen henkilöstön osallistumismahdollisuudet.
Tenure track -urapolkumallin kehitystyö.	Opettajien ja tutkijoiden urapolkujen kokonaisuuden kehittäminen ja selkeyttäminen.
Alueellinen yhteistyö kansainvälisen henkilöstön palvelujen kehittämisessä.	Työhyvinvointikyselyissä esiinnousseiden kehittämiskohteiden toimeenpanon seuranta.

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

### - Assessment of the audit team

### Menettelyt henkilöstön osaamisen kehittämistarpeiden tunnistamiseksi ja niihin vastaamiseksi ovat toimivia

Tampereen yliopistolla on itsearviointiraportin ja haastatteluiden perusteella toimivat menettelytavat, joiden avulla se tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämistarpeita ja vastaa niihin. Henkilöstösuunnittelu on kytketty osaksi vuosittaista toiminnan ja talouden suunnittelua. Osaamisen kehittämisen piiriin kuuluvat niin asiantuntijuuden kehittäminen kuin johtamistaidot.

Yliopiston perehdytysohjelma kattaa hyvin keskeiset osa-alueet, kuten työsuhdeasiat ja työtehtäväkohtaiset asiat. Lisäksi yliopistolla on säännölliset kehitys- ja tavoitekeskustelu- sekä mentorointikäytänteet. Pedagogisten taitojen kehittämisestä yliopistossa vastaa pääsääntöisesti TLC-verkosto, jonka toimintaa monet haastateltavat kehuivat, nostaan samalla esiin myös kehittämistarpeita (ks. luku 1.3).

Osaamisen kehittämiseen liittyvänä kehittämiskohteena auditointivierailulla nousi esiin esihenkilötyöhön liittyvät vaihtelevat käytännöt. Auditointiryhmä suosittelee, että yliopisto tukee

esihenkilökoulutuksiin osallistumista jatkossa entistä vahvemmin. Yhtenä mahdollisuutena on varmistaa kehityskeskusteluissa, että esihenkilö on suorittanut tai tulee suorittamaan esihenkilökoulutuksia tietyn ennalta määritellyn ja yhdessä sovitun laajuuden. Yleisemmän tason havaintona haastatteluihin perustuen voidaan todeta, että henkilöstökoulutuksilla on paljon erilaisia palveluntuottajia, eikä kohtaanto ja koordinaatio ole kokonaisuudessaan paras mahdollinen. Tältä osin kehittämistyö on harkinnassa.

## Yliopistolla on läpinäkyvät ja yhdenvertaiset rekrytointi- ja muut HR-käytänteet

Itsearviointiraportin ja intranetistä löytyvien ohjeistusten ja prosessikuvausten perusteella yliopiston rekrytointiprosesseissa on käytössä läpinäkyvät menettelytavat.

Rekrytointiprosesseissa huomioidaan laajasti tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Yliopisto kannustaa tavoitteellisesti kansainvälisiin rekrytointeihin. Rekrytointien taustalla tapahtuva henkilöstösuunnittelu on pitkäjänteistä ja vastuullista. Yliopistolla on HR Excellence in Research -laatuleima, mikä ohjaa osaltaan avoimien ja läpinäkyvien rekrytointikäytäntöjen ja vastuullisen toimintakulttuurin kehittämiseen.

Yliopisto kiinnittää itsearviointiraportissa ja HR-ohjeistuksissa huomiota henkilöstön hyvinvointiin, tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen osana laatujärjestelmäänsä. Hyvinä käytäntöinä yhdenvertaisuuteen liittyen auditointiryhmä pitää muun muassa tapoja, joilla esteettömyysasiat ja kansainvälinen henkilöstö on huomioitu yliopiston toiminnassa. Yhtenä esimerkkinä tästä ovat tulkkaukset. Yliopiston teettämien hyvinvointikyselyjen tulokset heijastelevat kuitenkin tiettyjä ongelmia kuormituksen ja hyvinvoinnin johtamisessa. Auditointihaastatteluissa nousi esiin etenkin fuusion, yhteistoimintaneuvotteluiden sekä tilaohjelman negatiiviset vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin. Haasteena on myös, että henkilöstöltä saatua palautetta työhyvinvointikyselyn osalta kerätään ja käsitellään isoissa ryhmissä. Osa lähiesihenkilöstöstä toi haastattelussa esiin, että heidän on vaikea jatkaa tämän pohjalta kehittämistoimenpiteiden käsittelyä omassa tiimissään. Palautteen tiimitasoisien käsittely vahvistaminen voisi olla yksi kehittämiskohde.