

# SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Asta Wahlgrén, Tomi Guttorm, Emma Kokkonen, Joonas Mikkilä, Hanna Väättäinen ja Mira Huusko** Seinäjoen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) **Vesa Vuolio, Elina Varamäki, Tuija Vasikkaniemi ja Johanna Säilä-Jokinen**

Year of publication **2022**, FINEEC publications **2:2022**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-678-7 pdf**

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- HEI's self-assessment

### Strategia antaa suuntaviivat osaamisen kehittämiseksi

SeAMKissa perustan henkilöstön osaamisen kehittämiseksi luo strategia ja siihen sisältyvä visio olla kansainvälinen, yrittäjähenkkinen ja paras korkeakoulu opiskelijalle. Strategia ja sen toimeenpanoa varmistavat kehittämisohjelmat toimivat viitekehystenä osaamistarpeiden tunnistamisessa. Strategia ohjaa tunnistamaan osaamistarpeita nykyisiä ja tulevia työelämätarpeita silmällä pitäen.

Käytännön työkaluja osaamistarpeiden tunnistamiselle SeAMKissa ovat erilaiset kartoitukset, esimerkiksi 2-3 vuoden välein toteutettavat henkilöstökyselyt, vuosittaiset kehityskeskustelut, muut esimies-alaiskeskustelut, osaamispöytätyöt ja opiskelijapalautte. Osaamistarpeita tunnistetaan myös, kun tehdään käytännön toimia strategiaan perustuvien kehittämisohjelmien toteutuksessa.

Osaamistarpeiden systemaattisempi kartoittaminen on kuitenkin myös kehittämiskohde SeAMKissa; samoin kuin henkilöstön olemassa olevan osaamisen laajempi hyödyntäminen. Tällä hetkellä pilotoimme yhdellä koulutusalaalla henkilöstön osaamisen keräämistä yhteiseen rekisteriin, josta tietoa voitaisiin hakea esimerkiksi, kun etsitään osaajia hankkeisiin.

## Henkilöstön osaamisen kehittämistä tuetaan monin tavoin

Henkilöstön osaaminen ja sen korkea taso on SeAMKin toiminnan kulmakiviä. SeAMK tarjoaa henkilöstölle monipuolisesti mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja tukee aktiivisesti ja innovatiivisyyteen pyrkien henkilöstön omaehtoista osaamisen kehittämistä. Esimerkkinä tästä ovat henkilöstön palkalliset työelämäjaksot ja taloudellinen tuki tieteellisen jatkotutkimuksen suorittamiselle. Nämä taloudelliset tuet katetaan henkilöstön kehittämisrahaston varoin. Rahastosta tuetaan myös muun muassa henkilöstön osaamisen kehittämistä SeAMKin kannalta tärkeillä osaamisalueilla. Esimerkiksi toteutamme vuosina 2019–2021 kaksivuotisen, opetushenkilöstölle suunnatun koulutuksen, jonka tavoitteena on tukea keväällä 2018 valmistuneen Oppiminen SeAMKissa -pedagogisen mallin jalkauttamista vahvistamalla opettajien pedagogista osaamista.

Keskitettyä henkilöstön koulutussuunnittelua SeAMKissa tehdään erityisesti SeAMK Akatemian puitteissa. SeAMKissa on käytössä koulutuskalenteri, jonka kautta henkilöstölle tarjotaan sekä talon sisällä tuotettua että ulkopuolista koulutusta. Koulutuskalenterista vastaa SeAMK Akatemian ohjausryhmä, jonka johdolla tarjonta valmistellaan lukukausittain etukäteen ja julkaistaan henkilöstön intrassa. Henkilöstöä muistutetaan tarjonnasta kuukausittain lähetettävällä koosteella tulevasta tarjonnasta. Työntekijöillä on myös mahdollisuus osallistua työnantajan kustantamiin ulkopuolisiin koulutuksiin esimiehen kanssa sovitun mukaisesti, ja esimiehet kannustavat työntekijöitä osaamisen kehittämiseen.

SeAMKissa opettajille varataan työaikasuunnitelmaan 100 tuntia/lukuvuosi henkilökohtaiseen osaamisen kehittämiseen. SeAMKilla on kuitenkin edelleen kehitettävää sen varmistamisessa, että henkilöstö käyttää osaamisen kehittämiseen varattua aikaa myös omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen ja että myös muulla kuin opetushenkilöstöllä on työajassa väljyyttä käytettäväksi osaamisen kehittämiseen.

Maaliskuussa 2021 otettiin käyttöön sisäinen tenure track -urapolku. Malli liittyy SeAMKin strategian toteuttamiseen, mutta sillä mahdollistetaan myös SeAMKin sisäistä urakehitystä. Tenure track -urapolulla motivoidaan työntekijöitä asiantuntijuuden vahvistamiseen ja hyödyntämiseen väitöskirjan valmistumisen jälkeen tarjoamalla uusia toimenkuvia ja nimikkeitä.

## Henkilöstöä rekrytoidaan yhtenäisin menettelyin ja avoimesti

Kokonaisvaltaista henkilöstösuunnittelua tehdään erityisesti seuraavan vuoden toimintaa suunniteltaessa ja budjetoitaessa. Toiminnan suunnittelu perustuu strategiaan ja sen kehittämisohjelmiin ja toimeenpanosuunnitelmiin. Ne osaltaan määrittävät henkilöstösuunnittelua, jossa otetaan kantaa mm. osaamisen kohdentamiseen ja henkilöstön määrään. Toiminnan suunnittelun yhteydessä käydään henkilöstösuunnitteluun liittyvää vuoropuhelua SeAMKin johdon ja yksiköiden ja tiimien välillä. SeAMKin Henkilöstöpalvelut varmistaa kulloisenkin rekrytoinnin kohdalla, että se vastaa suunnittelun yhteydessä sovittua.

Henkilöstön rekrytoinnissa SeAMKissa noudatetaan määriteltyä prosessia ja ohjeita. Henkilöstöpalvelut toimii keskitetysti tukena rekrytoinnissa. Suurin osa päätoimisista henkilöistä rekrytoidaan julkisen haun kautta. Rekrytoinneista tehdään hallinnollinen päätös, joka toimitetaan kaikille hakijoille. Rekrytoinnista päättävässä valintaryhmässä on aina vähintään kaksi henkilöä. Näillä menettelyillä varmistetaan, että henkilöstön rekrytointi SeAMKissa on läpinäkyvää ja oikeudenmukaista.

## Laajasti tukea henkilöstön työhyvinvointiin

SeAMK tukee henkilöstön hyvinvointia merkittävästi ajallisilla ja rahallisilla resursseilla, [käytännön toimilla](#) ja useilla eri ohjeilla, joilla on linjattu yhtenäisiä käytäntöjä työhyvinvoinnin tukemiseksi. Yksittäisten toimien kirjo on laaja ulottuen mm. työnantajan tarjoamista taukokahveista, virkistyseteleistä (ePassi), taukojumppasovelluksesta, ergonomiakartoituksiin, ylimääräisiin vapaisiin 55 ja 60 vuotta täyttäneille, työnohjauksen mahdollisuuteen, psykologin palveluihin, työajalla järjestettäviin yhteisiin tapahtumiin ja työnantajan kustantamiin henkilöstöjuhliin.

Vuonna 2021 laaditaan ensimmäistä kertaa SeAMK-tasoinen työhyvinvointisuunnitelma, jonka valmistelussa on mukana johdon, työsuojelun, luottamusmiesten ja talon omien asiantuntijoiden edustus. Tämän lisäksi yksiköissä tehdään aiempien vuosien tapaan omia työhyvinvointisuunnitelmia yhteisten linjausten mukaisesti. Kehittämiskohteena onkin yhteisen suunnittelun avulla kirkastaa yhtäältä työnantajan ja toisaalta jokaisen yksilön omaa roolia työhyvinvoinnissa ja koko yhteisön hyvinvoinnissa.

## Yhteiset linjaukset ja toimintatavat varmistavat henkilöstön tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen kohtelun

Henkilöstön tasa-arvoiselle ja yhdenvertaiselle kohtelulle luovat perustan yhteiset SeAMK-tasoiset ohjeet ja linjaukset ja niiden noudattaminen. Ohjeet liittyvät esimerkiksi yleisesti työsuhteasioihin, hyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen, rekrytointiin. Tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua varmistavat myös keskitetyt tukipalvelut, joiden kautta voidaan huolehtia siitä, että samanlaiset asiat käsitellään SeAMKissa samalla tavalla.

Lakiin perustuva tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on yksi väline tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteuttamiselle ja sen toteutumisen seurannalle. Uusin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman päivitys on vuosille 2021–2022 ja se on laadittu yhteisesti henkilöstöä ja opiskelijoita koskevaksi. Konkreettisten, mitattavien ja seurattavien kehittämistoimien löytäminen on yksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman kehittämisen kohteista tulevaisuudessa.

### Vahvuudet

### Kehittämiskohteet

- Merkittävät panostukset henkilöstön osaamisen kehittämiseen Henkilöstön kehittämisrahaston kautta ml. paikalliset työelämäjaksot ja tieteellisen jatkotutkinnon tekemiseen tarkoitettut jaksot
- Koulutustarjonta kootusti esillä ja sujuvasti hyödynnettävissä SeAMK Akatemiassa
- Monipuolinen tuki henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen ja edistämiseen
- Osaamistarpeiden systemaattisempi kartoittaminen ja ennakointi
- Henkilöstökyselyjen parempi hyödyntäminen mietittäessä kehittämiskohteita hyvinvoinnin ja osaamisen tukemiseksi
- Aiempaa jäsennellympi malli henkilöstösuunnittelulle

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

### - Assessment of the audit team

#### Henkilöstön osaamisen kehittämistä tuetaan poikkeuksellisen paljon

SeAMKin strategia kehittämisohjelmineen ja toimeenpanosuunnitelmineen ohjaa henkilöstösuunnittelua ja osaamisen kehittämistä. Henkilöstön määrää ja laatua tarkastellaan vuosittain. Tulevia osaamistarpeita ennakoidaan yhdessä muiden Etelä-Pohjanmaan työ- ja elinkeinoelämän avaintoimijoiden kanssa. Tämän hetken suurin haaste maakunnassa on osaavan henkilöstön rekrytointi. Kansainvälistymistavoitteiden saavuttamiseksi SeAMKin kannattaa jatkossa panostaa erityisesti kansainvälisen henkilöstön rekrytointiin.

Auditointiryhmä vakuuttui ja vaikutui SeAMKin osaamisen kehittämiseen kannustavasta ja rohkaisevasta toimintakulttuurista. Johtoryhmän määrittämät strategiset osaamistarpeet kohdennetaan yksiköille ja tiimeille. Henkilöstön osaamistarpeita tunnistetaan osaamiskartoituksilla, kehityskeskusteluissa, työryhmissä ja tiimeissä. Osaamispankkia pilotoidaan yhdellä koulutuslalla, ja johtoryhmän linjauksen mukaan kaikkien on suoritettava digiosaamismerkki.

SeAMKin sisäinen koulutustarjonta on koottu sähköiseen koulutuskalenteriin. Sisäisistä koulutuksista vastaa SeAMK Akatemia, jonka toimintaa henkilöstö arvostaa. Substanssikoulutusta ostetaan myös korkeakoulun ulkopuolelta. Auditointiryhmä sai runsaasti näyttöjä muun muassa pedagogisen koulutuksen, digipedagogiikan kehittämisen ja tietoteknisen koulutuksen tuloksellisuudesta. Myös TKI-osaamisen vahvistamista, julkaisemiseen liittyvää koulutusta, kansainvälistä liikkuvuutta ja esihenkilökoulutusta kiitettiin. Näiden rinnalle nostettiin verkostoissa, vertaisoppimisessa ja omassa työssä tapahtuva henkilöstön kehittymismahdollisuudet.

Korkeakoulun ilmapiiri kannustaa ja innostaa myös osaamisen jakamiseen. Osaamista jaetaan ja siitä viestitään SeAMKissa monin eri tavoin. Auditointiaineistossa mainitaan muun muassa Y-

Zonen henkilöstön kehittämisiltapäivät, yhteiskehittäminen, sisäiset työryhmät, Seamk-verkkolehti, sisäiset uutiskirjeet, TKI-kahvit ja tiimit. SeAMKin strategia suosii avoimuutta ja avoimia toimintatapoja myös suhteessa korkeakoulun toimintaympäristöön. Osaamista jaetaan aktiivisesti erilaisissa maakunnallisissa, valtakunnallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa. Avoimen TKI-toiminnan periaatteiden mukaisesti yhteistyökumppanit pääsevät SeAMKin verkkosivujen kautta tutustumaan korkeakoulun avoimiin julkaisuihin, hankkeisiin ja niiden tuloksiin. Myös korkeakoulun tutkimusinfrastruktuureihin on mahdollista tutustua.

SeAMKin henkilöstön kehittämisrahasto on hyvä osaamisen kehittämisen toimintatapa, joka tukee korkeakoulun strategiaa. Taitavasti viestittynä rahasto voi lisätä korkeakoulun vetovoimaa työnhakijoiden keskuudessa Suomessa ja ulkomailla. Rahasto mahdollistaa laajan ja monipuolisen kouluttautumisen sekä osaamisen päivittämisen. Auditointihaastattelujen mukaan etenkin henkilöstön työelämäjaksot sekä jatko-opiskelun ja julkaisutoiminnan tukeminen koetaan mielekkäiksi ja palkitseviksi. Auditointiryhmä suosittelee, että rahastoa hyödynnettäisiin nykyistä enemmän myös henkilöstön kansainvälistymisosaamisen vahvistamisessa.

## Osaamisen johtamisen tietojärjestelmä tehostaisi osaamisen hallintaa

SeAMKin strategia tukee hyvin osaamisen kehittämistä, mutta osaamisen hallinnan systemaattisuutta tulisi parantaa. Auditointihaastattelujen mukaan yrittäjämäinen toimintakulttuuri kannustaa yksilölähtöiseen kehittämiseen, jossa ideoita osaamisen kehittämiseen tulee runsaasti. Haastatteluissa ehdotetaan tarkastelun laajentamista kollegiaalisten synergiakimppujen eli työparien, tiimien ja työryhmien osaamisen arviointiin ja yhteiskehittämiseen. Tämä on auditointiryhmän mielestä relevantti ja suositeltava kehityssuunta.

Korkeakoululla ei ole osaamisen johtamisen sähköistä tietojärjestelmää. Auditointiaineiston mukaan SeAMKissa tarvitaan lisää tietoa organisaation osaamisesta. Tietojärjestelmän avulla käsitystä erilaisista osaamisista voitaisiin täsmentää ja osaamisen hyödyntämistä parantaa. Järjestelmä helpottaisi osaamistarpeiden ennakoimista, osaamisvajaiden tunnistamista, henkilöstökoulutusten suunnittelua ja tehostaisi koulutusresurssien suuntaamista. Sekä johto että henkilöstö tunnistavat tämän kehittämiskohteen. Auditointiryhmä suosittelee, että SeAMK Akatemiolla on aktiivinen rooli sähköisen tietojärjestelmän kehittämisessä. Tätä työkalua voisi tulevaisuudessa hyödyntää maksullisessa palvelutoiminnassa sekä osana jatkuvan oppimisen palvelukokonaisuutta.

## Työhyvinvointia, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistetään yhteisten linjausten mukaisesti

SeAMKilla on selkeät ja toimivat menettelytavat henkilöstön rekrytoimiseksi. Tehtävät avataan pääsääntöisesti julkiseen hakuun. Valintaan osallistuu aina vähintään kaksi henkilöä. Läpinäkyvyys ja avoimuus ovat auditointiaineistojen perusteella todennettavissa myös sisäisissä valintaprosesseissa, kuten tasapuolisia kriteereitä painottavassa Tenure track -valinnassa.

Myös työhyvinvoinnin edistämiseen ja tukemiseen panostetaan. Työterveyshuolto on poikkeuksellisen laaja ja kattaa myös sairaanhoidon. TYHY-toiminta, työssä koettu tekemisen vapaus, osaamisen kehittämismahdollisuudet ja moninaiset työtehtävät edistävät työhyvinvointia. Kuormittavuustilanteissa TAS- ja kehityskeskusteluissa on löydetty kevennysratkaisuja.

Henkilöstön tasa-arvo ja yhdenvertaisuus huomioidaan vuosille 2021–2022 päivitetystä suunnitelmasta. Suunnitelmassa kuvataan myös henkilöstön yhdenvertaisuutta edistävät tavoitteet ja toimet. Henkilöstöpalautteiden käsittely ja niiden hyödyntäminen voisi kuitenkin olla vielä nykyistä systemaattisempaa. Auditointiryhmä suosittelee, että työhyvinvointiin panostetaan myös jatkossa kehittämissuunnitelman mukaisesti. Tarve on ajankohtainen, koska lukuisat muutosprosessit ja pandemia koettelevat parhaillaan henkilöstön jaksamista eri korkeakouluissa.