

# TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Riitta Konkola, Hannu Kotila, Nita Vallimäki, Mikko Valtonen, Niina Nurkka ja Marja-Liisa Saarilammi. Turun ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Antonella Storti ja Satu Helmi.**

Year of publication **2022**, FINEEC publications **14:2022**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-735-7 pdf**

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

### - HEI's self-assessment

Meille on tärkeää, että yhteisömme jäsenet voivat hyvin ja toimivat aktiivisesti yhteisten tavoitteidemme eteen. Kehitämme yhteisöllistä toimintaamme sekä fyysisesti että virtuaalisesti jaetuissa työtiloissa. Tavoitteenamme on synnyttää positiivisella, avoimella ja reilulla työkuultuurilla vetovoimainen yhteisö, johon kaikkien on helppo sitoutua. Henkilöstön osaamisen kehittämistä, rekrytointia ja työhyvinvoinnin tukemista käsitellään Hyvää työtä -periaatteissa. EP-itsearvioinneissa vahvuudeksi mainitaan matala hierarkia ja osallistava kulttuuri. Olemme ottaneet vuoden 2022 kehittämiskohteeksi henkilöstökyselyn 2021 tulosten perusteella sisäisen vuoropuhelun lisäämisen.

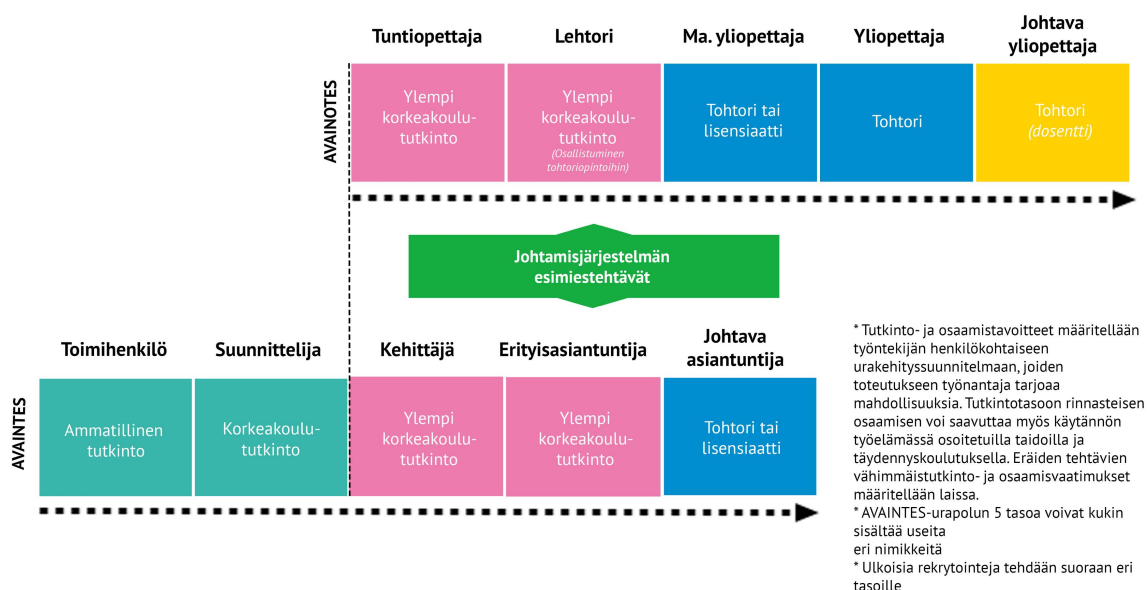
### Osaaminen kehittyi työn arjessa

Saamme tietoa osaamisen kehittämistarpeista kehityskeskusteluista, henkilöstökyselyistä sekä opiskelija- ja asiakaspalautteista. Yhteiskunnallisella tasolla tunnistamme osaamistarpeita työelämän kehitystä seuraamalla ja sidosryhmäyhteistyön kautta. HR:n vuosittain laatima henkilöstön koulutussuunnitelma kuvaa osaamisen kehittämisen vastuut ja keinot sekä määrittelee osaamisvaatimusten muutokset ja koulutus- ja osaamistavoitteet henkilöstöryhmittäin. EP-itsearviointitiedon perusteella henkilöstön osaamisen kehittämistarpeita tulisi koota ja hyödyntää henkilöstön kehittämisessä systemaattisemmin. Vuodesta 2022 osaamiskapeikkoja tunnistetaan työyhteisön kehittämissuunnitelman avulla, mikä auttaa

rekrytointien kohdentamisessa osaamisen painopisteiden mukaisesti. Tiedostamme strategisen henkilöstösuunnittelun kehittämisen tarpeen henkilöstön eläköityessä ja tulevaisuuden osaajien oikea-aikaisessa rekrytoinnissa.

Käytössä on urapolkumalli (kuvio 9), jossa tehtävät on sijoitettu eri tasoille niiden vaativuuden mukaan. Se mahdollistaa työssä kehittymisen eli uralla etenemisen tai työtehtävästä toiseen siirtymisen. Urapolulla voi liikkua sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti.

## Excellence in Action -urapolut ja tutkintotavoitteet\*



Kuvio 9. AMK:n urapolkumalli

Huomioimme strategiset painopisteet henkilöstökoulutusten teemoissa. Työssä oppiminen yksin ja yhdessä on tärkeä osaamisen kehittämisen tapa. TKI-toimintaan osallistuminen kehittää substanssiosaamisen lisäksi pitkäjänteisesti mm. kielitaitoa ja verkosto-osaamista, ja monialaisuus tukee yhteisöllisyyttä. Koulutuksen kehittämisen tiimi järjestää pedagogiseen osaamiseen liittyvää koulutusta. Tohtorikiihdyttämö tukee väitöskirjaa tekevää henkilöstöä. Henkilöstökyselyn tulosten perusteella suurin osa henkilöstöstä kokee työnantajan tukevan ammatillista kehittymistä. Sektoreilla on eri ammattialojen tarpeita tukevia käytäntöjä henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

HR on kehittänyt uusia menetelmiä yleisperehdytykseen lukuvuonna 2020–2021 ja järjestänyt esihenkilöille sisäistä johtamiskoulutusta (ks. 3.4).

## Luomme työhyvinvointia yhdessä

Työhyvinvointi on yhteinen asia, jonka kehittäminen kuuluu kaikille. Johtaminen luo edellytykset ja puitteet, ja jokainen työntekijä vaikuttaa omilla valinnoillaan omaan ja työyhteisön hyvinvointiin. Otamme huomioon työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet ja mahdollistamme työn ja muun elämän yhteensovittamisen työuran eri vaiheissa mm. erilaisilla työaikajoustoilla. HR on koonnut työurajohtamisen keinot esihenkilöiden oppaaseen.

Mittaamme työhyvinvointia vuosittaisessa henkilöstökyselyssä. Tulosten pohjalta laadimme yksikkö- ja sektorikohtaisia kehittämistoimenpiteitä, joiden toteutumista seuraamme osana toimintasuunnitelmien toteutumisen arviointia ja uuden suunnitelman laadintaa.

Henkilöstökyselyn tulosten hyödyntämistä ristiin EP-tulosten kanssa on tarpeen kehittää. Vuonna 2020 teimme koronan vuoksi kaksi ylimääräistä työhyvinvointikyselyä. Tulokset käytiin läpi henkilöstön kanssa, ja AMK-tasoiin kehityskohteisiin tartuttiin. Työhyvinvoinnista keskustellaan kehityskeskusteluissa.

Tähtäämme ennaltaehkäisevään toimintatapaan. Toimimme varhaisen puuttumisen mallin mukaisesti esim. työssä jaksamisen kohdalla. Häirinnän ja epäasiallisen käytöksen suhteen noudatamme nollatoleranssia. Ilmoitus häirinnästä, kiusaamisesta tai muusta epäasiallisesta käytöksestä on helppo tehdä sähköisellä turvallisuuspoikkeamailmoitus-lomakkeella Messissä. Henkilöstö ja opiskelijat jättävät lomakkeen kautta vajaat sata ilmoitusta vuodessa, joista kasvava osuus koskee tietoturva.

Työhyvinvointiasioita koordinoivat HR ja työhyvinvointiryhmä. HR viestii henkilöstön työhyvinvointia tukevista keinoista Messissä. Opiskelijat tuottavat opettajien ohjauksessa *Sun hyvä elämä* -nimisen palvelukokonaisuuden kautta henkilöstölle työhyvinvointipäiviä sekä terveyst- ja hyvinvointipalveluita.

## Tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen kohtelun varmistaminen

Korkeakoulun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat nivoutuvat [Yhdenvertainen AMK-suunnitelmassa](#). Sen tavoitteena on tehdä yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämisestä suunnitelmallista määrittelemällä kehittämiskohteita, konkreettisia toimenpiteitä ja ehkäistä syrjintää.

Kysymme henkilöstökyselyssä ja opiskelijabarometrissa tasapuolisesta kohtelusta. Henkilöstökyselystä on noussut esiin kokemus epätasapuolisesta kohtelusta. Juurisyitä on selvitetty ja ongelmakohtiin puututaan mahdollisuuksien mukaan. Taustalla vaikuttaa esim. työehtosopimukseen ja palkkaukseen liittyviä eroja. Tähänastiset seurantamekanismit eivät riitä todentamaan, miten hyvin lain tarkoittamat yhdenvertaisuus ja tasa-arvo toteutuvat. Kartoitamme kyselyllä todellista yhdenvertaisuustilannetta ja tarkennamme tasa-arvosuunnittelua.

HR on kehittänyt rekrytointimenettelyitä ja saanut siitä hyvää palautetta. HR koordinoi ja ohjeistaa rekrytointimenettelyt siten, että niiden tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus pystytään varmistamaan. Läpinäkyvyys varmistetaan mm. palkkaamislupakäytännöllä, joka perustuu urapolkumallimme hyväksytyihin kriteereihin ja pakottavaan lainsäädäntöön. HR ohjaa ja kouluttaa esihenkilöitä työoikeudellisissa kysymyksissä (ks. 3.4).

#### **Vahvuudet**

Kannustaminen osaamisen kehittämiseen ja monipuoliset osaamisen kehittämisen keinot  
Rekrytointimenettelyihin ja perehdyttämiseen panostaminen  
Matala hierarkia ja osallistava organisaatiokulttuuri  
Työhyvinvointi esillä monipuolisesti

#### **Kehittämiskohteet**

Osaamis- ja henkilöstötarpeiden suunnitteluun enemmän ennakointitietoa  
EP:n ja henkilöstökyselyn tulosten hyödyntäminen ristiin

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

### - Assessment of the audit team

#### Henkilöstön osaamista kehitetään monipuolisesti

Turun ammattikorkeakoulussa henkilöstön osaamisen kehittämistä ohjaa vuosittain laadittava koulutussuunnitelma. Haastatteluiden perusteella henkilöstön osaamisen kehittämisen vahvuuksia ovat henkilöstön vuosittaiset kehityskeskustelut, osaamisen kehittämistä koskevat Excellence-polun itsearvioinnit ja osaamistarpeen kartoitusten tekeminen neljän-viiden vuoden välein. Kehityskeskusteluissa tunnistetaan henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeet, joita peilataan ammattikorkeakoulun strategisiin tavoitteisiin ja omiin työtehtäviin. Kehityskeskustelun perusteella voidaan esihenkilön kanssa laatia henkilökohtainen koulutussuunnitelma. Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa kartoitetaan ja tunnistetaan osaamiskapeikot ja kannustetaan henkilöstöä jatkuvaan oppimiseen.

Henkilöstön palkitsemiseen ja kannustamiseen on hyviä käytäntöjä, kuten avajaisten yhteydessä jaettavat Tarmo- ja Into-palkinnot. Auditointiryhmä suosittelee, että henkilöstön palkitsemisen käytäntöjä monipuolistaan ja kehitetään niin, että ne ovat entistä läpinäkyvämpiä ja ammattikorkeakoulun strategiaan ja tavoitteisiin perustuvia.

Erilaiset osaamistarpeiden kartoitukset toimivat henkilöstökoulutuksen perustana. Koulutuksen kehittämisen työpajassa esiin tuotuja henkilöstön osaamisen kehittämistapoja ovat osallistuminen korkeakoulun TKI-toimintaan sekä korkeakoulun järjestämiin sisäisiin ja

ulkopuolisten tahojen järjestämiin koulutuksiin. Lisäksi henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää osaamistaan erilaisissa verkostoissa. Henkilöstön työpajassa kiitosta saivat osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakaminen erilaisissa ammattikorkeakoulun ja sektoreiden yhteisissä tapahtumissa ja kehittämispäivissä. Osaamisen kehittämisen haasteena työpajassa tuotiin esiin kehittämiseen käytettävän ajan resurssointi.

Turun ammattikorkeakoulun järjestämien sisäisten henkilöstökoulutusten sisällöt liittyvät korkeakoulun strategiaan painopisteisiin. Yhtenä esimerkkinä tästä on korkeakoulun jo pitkään kehittämä innovaatiopedagogiikka- eli Innopeda®-koulutus. Henkilöstö kokee Innovaatiopedagogiikka-koulutukset erittäin toimivina ja käytännön työtä tukevina.

Sidosryhmien haastatteluiden mukaan henkilöstön osaamista ja ammattikorkeakoulussa tehtävää kehittämistyötä voisi tuoda entistä enemmän esille ammattikorkeakoulun ulkopuolelle. Auditointiryhmä suosittelee ammattikorkeakoulua pohtimaan keinoja, miten henkilöstön osaaminen saataisiin nykyistä näkyvämmiin esille sidosryhmille. Osaamisen näkyväksi tekeminen voisi myös vahvistaa ammattikorkeakoulun ja sidosryhmien uusia yhteistyömuotoja ja lisätä ammattikorkeakoulun yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

Turun ammattikorkeakoulussa on käytössä ammattikorkeakoulun oma Excellence in Action -urapolkumalli. Mallissa on kuvattu työehtosopimusperusteisesti eri henkilöstöryhmät (AVAINOTES ja AVAINOTES), tehtävänimikkeet ja eri tehtävien tutkintotavoitteet. Auditointivierailulla henkilöstö antoi urapolkumallista osittain ristiriitaista palautetta. Urapolkumalli koettiin hyvänä mallina, mutta sen myös katsottiin ohjaavan erityisesti sellaisiin tehtäviin, joissa vaatimuksena on tohtoritutkinto. Auditointiryhmä suosittelee, että urapolkumallia kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa siten, että siitä tulee nykyistä toimivampi kaikille henkilöstöryhmille ja henkilöstö kokee sen mahdollistavan useampia erilaisia urapolkuja.

## Rekrytointiprosessin kehittämiseen on panostettu

Turun ammattikorkeakoulussa on jo useamman vuoden ajan kehitetty rekrytointiprosessia. Rekrytointiprosessia on virtaviivaistettu ja viime aikoina on kehitetty erityisesti kansainvälistä rekrytointia. Auditointiryhmä pitää rekrytointiprosessin ja erityisesti kansainvälisten työntekijöiden rekrytoinnin kehittämistä hyvänä asiana, sillä kansainvälisten rekrytointien onnistuminen on tärkeää myös ammattikorkeakoulun kansainvälistymisen kehittämisen kannalta. Auditointiryhmä suosittelee rekrytointiprosessin edelleen kehittämistä siten, että kiinnitetään nykyistä enemmän huomiota Turun ammattikorkeakoulun vetovoimatekijöiden esille tuomiseen. Systemaattinen perehdytysprosessi kannattaa aloittaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin uusi työntekijä saadaan entistä paremmin ja nopeammin sitoutumaan työhönsä.

Turun ammattikorkeakoulun tekemien itsearviointien perusteella ammattikorkeakoulu on tänä vuonna ottanut käyttöön työyhteisön kehittämissuunnitelman. Kehittämissuunnitelman avulla voidaan tunnistaa osaamisvajeita ja kohdentaa rekrytointeja strategisen henkilöstösuunnittelun mukaisesti. Auditointiryhmä pitää työyhteisön kehittämissuunnitelmaa hyvänä käytäntönä

rekrytoinnin kehittämisessä ja tulevaisuuden osaajatarpeen tunnistamisessa ja suosittelee jatkamaan työyhteisön kehittämissuunnitelman hyödyntämistä ja kehittämistä strategisen henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin tukena.

## Henkilöstön työhyvinvoinnin, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon lisäämiseen on sitouduttu

Turun ammattikorkeakoulussa henkilöstön hyvinvointia tuetaan monin tavoin, esimerkiksi järjestämällä liikuntamahdollisuuksia ja hyvinvointipäiviä. Ammattikorkeakoulussa toimii työhyvinvointiryhmä ja henkilöstön työhyvinvointia mitataan vuosittaisessa henkilöstökyselyssä. Ammattikorkeakoulu on julkaissut Hyvän työn periaatteet 2021-2025, jossa kerrotaan ammattikorkeakouluyhteisön johtamisen, toiminnan ja työhyvinvointikulttuurin tavoitteista. Työhyvinvointiin panostaminen nousi esiin myös auditointivierailulla. Lisäksi auditointihaastatteluissa tuli esiin, että Turun ammattikorkeakoulussa mahdolliseen esiin tulleeseen epäasialliseen kohteluun puututaan välittömästi, mikä koetaan erittäin tärkeäksi.

Yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon liittyvistä asioista kerrotaan henkilöstön ja opiskelijoiden yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmassa ”Yhdenvertainen AMK 2021-2022”. Suunnitelmassa arvioidaan edelliseen suunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden toteutumista, yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotilannetta sekä asetetaan näihin liittyvät edistämistoimenpiteet. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma ei noussut erityisesti esiin auditointivierailulla, mutta auditointiryhmä sai haastatteluissa ja työpajoissa näyttöä suunnitelman toteutumisesta käytännössä esimerkiksi englanninkielisen materiaalin ja palvelujen tuottamisessa. Toisaalta tästä esiintyi myös näkemyksiä, joiden mukaan Turun ammattikorkeakoulussa ei riittävästi huomioida henkilöstöä, joka ei osaa suomen kieltä. Jatkossa tulee kiinnittää huomiota siihen, että englanninkielistä materiaalia ja palveluja on yhdenvertaisesti saatavilla kaikilla koulutusaloilla. Yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa heikentäväksi tekijäksi koulutuksen kehittämisen työpajassa mainittiin eri koulutuksen sektorien väliset palkkaerot.