KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Kati Komulainen, Perttu Jämsén, Kimmo Mäki, Anette Pottonen, Hanna Väätäinen ja Kirsi Mustonen. Savonia-ammattikorkeakoulun itsearviointiraportti (toim.) Päivi Diov, Anne Heikkinen, Esa Viklund, Mervi Vidgrén, Mikko Vuoristo, Marja Kopeli**

Auditointivuosi **2022**, Karvin julkaisu **11:2022**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-730-2 pdf**

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Osaamisen kehittäminen Savoniassa

Osaamislähtöinen henkilöstösuunnittelu perustuu strategisiin tavoitteisiin sekä niiden toteuttamista konkretisoiviin ohjelmiin. Osaamisen kehittämistavoitteet määritellään tulossopimuksissa ja tiimien tiimisopimuksissa. Pedagogiset kehittämistarpeet tunnistetaan yksilö- ja tiimitasolla osana koulutuksen toteutussuunnittelua. Tiimisopimusten tavoitteiden toteutumista arvioidaan vuosittain tiimien arviointi- ja tavoitekeskustelussa. Henkilötasolla osaamisen vahvuudet ja kehittymistarpeet käsitellään kehityskeskusteluissa. Osana osaamisen kehittämisprojektia arvioidaan sitä tukevan järjestelmän hankkiminen.

Opettajien laaja osallistuminen TKI-hankkeisiin ja työelämäverkostoihin tukee osaamisen uudistumista. Tämän lisäksi korkeakoulun johdon ja henkilöstön toimiminen alojen, alueen ja valtakunnan verkostoissa esim. ohjausryhmissä, yritysten hallinnossa ja erilaisissa tulevaisuusforumeissa kanavoi monipuolisesti ennakointitietoa osaamistarpeista.

Osaamisen ja kyvykkyyksien strateginen johtaminen ja sen näkyväksi tekeminen on nostettu Great Place to Work- toteutusohjelmassa keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Kehittämisprojektissa toteutettiin auditointiin liittyvä vertaisoppiminen työpajamenetelmällä kolmen eri toimialaa edustavan organisaation kanssa. Työpajat lisäsivät ymmärrystä modernista osaamisen

johtamisesta ja strategisten kyvykkyyksien tunnistamisesta. Samalla jaettiin osaamisen kehittämisen hyviä käytänteitä.

Henkilöstön osaamisen kehittämistä tuetaan tiimi- ja henkilötasolla. Opettajien työaikasuunnittelulle on yhteiset periaatteet, jotka sisältävät osaamisen kehittämisen yhtenäisen resurssoinnin. Osaamisen kehittämiseen voidaan kohdentaa resurssia enemmänkin henkilökohtaisen suunnitelman mukaisesti. Muun kuin opetushenkilöstön tiimi- ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen varataan aikaa osana vuosisuunnittelua. Henkilöstölle mahdollistetaan opinto- ja työvapaita osaamisen kehittämiseen.

Osaamisen kehittämisen tukena Savoniassa toimii sisäisiä mentoreita ja valmentajia. Alakohtaiset digimentorit ja Digipeda-tiimin asiantuntijat tukevat henkilöstön verkkopedagogiikan osaamisen kehittämistä. Santraan on koottu koulutusmateriaaleja sisältävä digitalisaatio-kokonaisuus. Savoniassa yhteiskehittäminen on osa toimintakulttuuria, joka näkyy osaamisen kehittämisessä yhteisopettajuutena ja hyvien käytänteiden jakamisena mm. tulevaisuuskatsauksissa. Itä-Suomen korkeakoulujen mentorointiohjelmaan osallistuu vuosittain Savonian henkilöstöä. Itä-Suomen korkeakoulujen yhteistyönä järjestetään säännöllisesti henkilöstökoulutusta myös tutkimus- ja kehitystoiminnan aiheista.

Henkilöstörekrytoinnin menettelyt

Savonian rekrytoinneissa on yhtenäiset keskitetyt menettelytavat ja –ohjeet. HR-palvelut vastaa rekrytointimenettelyn eri vaiheista. Menettely parantaa rekrytointiprosessin laatua. Rekrytointeihin nimetään valmisteluryhmä, joka edustaa eri asiantuntijuuksia. Näin varmistetaan rekrytointien oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys ja arvioinnin objektiivisuus. Menettelyn toimivuutta seurataan hakijoiden palautekyselyn avulla. Tulokset raportoidaan henkilöstötulosten yhteydessä tilinpäätöksissä ja käsitellään laajennetussa johtoryhmässä.

Avoimeen hakuun tulevien tehtävien hakuilmoitukset julkaistaan myös Santrassa. Henkilöstösuunnittelu- ja raportointi käsitellään johdon varteissa ja yksikkökohtaisissa kokouksissa. Henkilöstön Great Place to Work -tutkimuksessa antaman arvioinnin perusteella johtamiskulttuuri on kehittynyt avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi.

Henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen ja tasavertaisuus

Savonian strategiassa työhyvinvointia tarkastellaan laajasti huomioiden myös työn merkityksellisyys, yhteisöllisyys sekä onnistumisia tukeva ja läsnä oleva esihenkilötyö. Yhteisöllisyyttä tuetaan mm. yhteiskäyttöisillä työtilaratkaisuilla sekä vapaasti käytössä olevilla kahviautomaateilla. Työhyvinvointia tuetaan ePassilla ja Sykettä-liikuntapalveluilla. Työmatkapyöräilyä on tuettu maksamalla Vilkku-kaupunkipyörien kuukausimaksuja. Viretori tarjoaa henkilöstölle tuki- ja liikuntaelinvaivoihin, ravitsemukseen, palautumiseen ja mielen

hyvinvointiin liittyviä hyvinvointia edistäviä palveluja. Henkilöstö on antanut yhteisöllisyyttä lisäävistä työsuhde-eduista hyvää palautetta.

Varhaisen välittämisen mallissa tunnistetaan työhyvinvointia ja -kykyä uhkaavia tekijöitä. Mallia toteutetaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista tuetaan liukuvan työajan lisäksi mm. harkinnanvaraisilla työvapailla. Työhyvinvoinnin seurantatiedot raportoidaan henkilöstöraportissa ja ne käsitellään yhteistyöryhmässä, laajennetussa johtoryhmässä ja hallituksessa.

Korkeakouluyhteisön yhdenvertaisen ja tasa-arvoisen kohtelun toimintaperiaatteet on määritelty yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmassa. Sitä täydentää esteettömyyttä ja saavutettavuutta tukeva saavutettavuussuunnitelma. Yhdenvertaisen ja tasa-arvoisen kohtelun toteutumista seurataan vuosittain osana GPTW-tutkimusta. Tulokset käsitellään henkilöstön kanssa yhdessä sekä tiimikohtaisesti. Savonian arvolupauksena on olla Suomen paras korkeakoulutyöyhteisö.

Henkilöstörakenteen kehitystä sukupuoli- ja ikäjakauman, työsuhteen keston ja palkkauksen osalta seurataan vuosittain ja se raportoidaan henkilöstöraportissa. Palkkauksen kehitystä seurataan miesten ja naisten osalta henkilöstöryhmittäin. Palkkaus ja muut työsuhteen ehdot määritellään yhteisen soveltamisohjeen mukaisesti. Työn vaativuuteen ja työsuorituksen kokonaisarviointiin perustuvat periaatteet valmistellaan henkilöstön edustajien kanssa. Myös työpaikan konflikti-, kiusaamis- ja häirintätilanteet käsitellään yhtenäisen toimintaohjeen mukaisesti.

Savonian henkilöstössä muuta kuin suomen kieltä äidinkielenään puhuvien määrä lisääntyy ja siksi on kiinnitetty huomiota englanninkielisen materiaalin ja ohjeistuksen laatimiseen.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen osana toiminnanohjausjärjestelmää	Kielellisen tasa-arvon varmistaminen
Rekrytoinnin yhdenmukaiset menettelyt ja läpinäkyvyys	Osaamisen johtamista ja kehittämistä tukevan järjestelmän hankinta
Henkilöstön hyvinvointia tuetaan moni-puolisin henkilöstöeduin ja -palveluin	Vertaisoppimisen hyödyntäminen osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisessä

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Auditointiryhmän arvio

Systemaattisten osaamisen tunnistamisen menetelmien käyttöönotto edistäisi osaamisen johtamista tulevaisuudessa

Savonian osaamisen kehittämisen periaatteet pohjautuvat strategiaan. Savonialainen työskentelykulttuuri rakentuu myös osaamisen kehittämisen osalta tiimityöskentelylle, jonka pohjan muodostavat säännöllisesti päivitettävät tiimisopimukset. Päivittämisen yhteydessä tiimeissä käydään arviointi- ja tavoitekeskustelut, joissa tarkastellaan tavoitteiden saavuttamista ja päätetään tulevaisuuden kehittämistarpeista. Osaamista tarkastellaan tiimien osaamisen näkökulmasta, minkä lisäksi henkilöstö käy vuosittain kehityskeskustelut oman esihenkilönsä kanssa. Auditointivierailun perusteella tiimimuotoinen työskentely edistää hyvin osaamisen johtamista henkilöstön näkökulmasta.

Auditointiryhmä pitää tarpeellisena, että tiimitason osaamisen tarkastelun lisäksi yksilöiden osaaminen ja osaamistarpeet tunnistetaan systemaattisella tavalla. Savonia on itsekin tunnistanut tämän kehittämiskohteekseen itsearviointiraportissa. Strategisen osaamisen johtamisen systematisoimiseksi ja Savonia-tasoisen osaamisen tilannekuvan luomiseksi auditointiryhmä kannustaa Savoniaa osaamisen kehittämisen järjestelmän hankkimiseen. Tämä tekisi osaamisen ja sen kehittämistarpeet näkyviksi koko organisaation tasolla. Jatkossa yksilökehityskeskusteluiden rinnalla voisi hyödyntää myös tiimien osaamiskeskusteluita, joissa tiimin osaamiskuvaus tulisi osaksi tiimien arviointi- ja tavoitekeskusteluita. Vertaisoppimisen kohteena ollutta strategisten kyvykkyyksien ja osaamisen johtamisen tuottamaa tietoa kannattaa hyödyntää osaamisen johtamisen kehitystyössä.

Henkilöstön työhyvinvointi perustuu tiimityöhön ja yhteisöllisyyteen

Savonian työhyvinvoinnin tavoitteina ovat työn merkityksellisyyden, yhteisöllisyyden ja onnistumisen kokemusten edistäminen sekä läsnä oleva esihenkilötyö. Työhyvinvointia tuetaan monipuolisesti. Yhtenä esimerkkinä työsuhde-etujen yhteisöllisyyttä vahvistavista toimista on sosiaali- ja terveysalan oppimisympäristö Viretori, joka tarjoaa henkilöstölle muun muassa liikunta- ja ravitsemusneuvontaa. Savonia on tehnyt arvojensa mukaisesti lisäksi erilaisia rohkeita kokeiluita henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi. Laajan työterveyshuollon ja ePassin lisäksi on kokeiltu esimerkiksi kaupunkipyörien käyttömaksujen korvaamista, lounasetua sekä monipuolisten liikuntahetkien tarjoamista.

Savonia hyödyntää työyhteisönsä toiminta- ja johtamiskulttuurin kehittämisessä kansainvälistä Great Place to Work -kehittämistyökalua. Sen osana toteutettavan kyselyn pohjalta keskeiseksi kehittämiskohteeksi on nostettu osaamisen ja kyvykkyyksien strateginen johtaminen ja sen näkyväksi tekeminen. Keskeisenä osaamista uudistavana menettelytapana auditointiryhmä näkee henkilöstön, mukaan lukien koulutuspalvelujen edustajien, osallistumisen TKI-hankkeisiin. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan laaja-alainen TKI-työ uudistaa parhaimmillaan sekä koulutusta että henkilöstön osaamista.

Henkilöstölle tarjottavat monipuoliset tavat kehittää omaa osaamistaan tukevat työhyvinvointia ja jatkuvan oppimisen toteutumista. Henkilöstö uudistaa osaamistaan muun muassa osallistumalla erilaisiin organisaation ulkopuolisiin työryhmiin ja työelämäverkostoihin. Tämän lisäksi Savonia järjestää sisäistä koulutusta ja mahdollistaa henkilöstölle esimerkiksi opinto- ja työvapaita. Mentorit, sisäiset valmentajat ja esimerkiksi Digipeda-tiimin asiantuntijat tukevat henkilöstön jatkuvaa oppimista. Auditointivierailulla opetushenkilöstö kertoi pari- ja tiimiopettajuuden osaltaan lisäävän työhyvinvointia, työssä jaksamista ja ehkäisevän työuupumusta. Tämän lisäksi opetushenkilöstö piti hyvänä käytäntönä mentorointiohjelmaa, jossa uusi työntekijä saa rinnalleen kokeneemman savonialaisen.

Savonialaiset menettelytavat tukevat rekrytointien avoimuutta ja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista

Henkilöstösuunnittelua toteutetaan Savoniassa osaamislähtöisesti strategisiin tavoitteisiin ja ohjelmiin pohjautuen. Savonialla on systemaattiset, avoimet ja toimivat rekrytointimenetelmät, jotka on kuvattu henkilöstön intrassa. Rekrytoinneista vastaavat keskitetysti HR-palvelut, mikä varmistaa rekrytointien tasalaatuisuutta. HR-palveluiden sisällä toimiva valmisteluryhmä huolehtii rekrytointiprosessien läpiviemisestä. Tämä tukee rekrytointien oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden toteutumista. Rekrytoivia esihenkilöitä ohjataan myös esimerkiksi hakijaviestinnässä. Savoniassa rekrytointimenetelmiä kehitetään uusia digitaalisia menetelmiä, kuten videoituja opetusnäytteitä, hyödyntäen.

Savonia on kiinnittänyt erityistä huomiota saavutettavuuteen, mikä näkyy muun muassa systemaattisena saavutettavuuden huomioimisena eri toimintojen välillä. Savonialla on erillinen saavutettavuussuunnitelma. Lisäksi intran keskeisten dokumenttien yhteyteen on tuotu saavutettavuussuunnitelmat, ja Moodle- oppimisympäristölle on tehty oma saavutettavuusselosteensa.

Savonialla on myös ajantasainen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, jonka toteutumista seurataan systemaattisesti strategian väliarvioinneissa. Auditointiryhmällä oli mahdollisuus tutustua Santrassa vuoden 2018–2020 arviointiin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toteutumisesta. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuustyö näyttäytyy pitkäjänteisenä ja tavoitteellisena toimintana, joka rakentuu jatkuvaan parantamiseen.

Jatkossa auditointiryhmä suosittelee kiinnittämään huomiota kansainvälisten työntekijöiden osallisuuden vahvistamiseen erityisesti viestinnän ja erilaisten materiaalien saavutettavuutta parantamalla. Savonia on maininnut tämän kehittämiskohteenaan itsearviointiraportissa. Kansainvälisyys on yksi Savonian strategisista painopistealueista, jonka toteutumista saavutettavuuteen panostaminen edistäisi merkittävästi. Englanninkielisen viestinnän ja dokumentaation edistäminen tukisi myös yhdenvertaisuuden toteutumista.