

# JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Författare **Riitta Rissanen, Ari Koski, Kaisa Lähteenmäki-Smith, Jyri Niemi ja Marja-Liisa Saarilampi**. Jyväskylän ammattikorkeakoulun itsearviointi toim. **Tero Janatuinen**

Publikationsår **2019**, NCU:s publikation **12:2019**

Språk **Finska**

ISBN **978-952-206-510-0 pdf**

## 3.2 Laatujärjestelmän hyödyntäminen henkilöstön osaamisen kehittämisessä

### - Högskolans självvärdering

#### **Strategia viitoittaa osaamisen kehittämisen suunnat**

Henkilöstö on strateginen voimavara, jonka osaaminen ja yhteistyö on edellytys strategian toteuttamiseksi. Henkilöstön johtamista ja osaamisen kehittämistä kuvataan JAMKin henkilöstöohjelmassa, jonka tavoitteena on kehittää esimiestyötä, uutta asiantuntijuutta ja työhyvinvointia.

Henkilöstösuunnittelua tehdään budjetoinnin yhteydessä osana vuosisuunnittelua. Tieto osaamisen kehittämistarpeista saadaan mm. tiimisopimuksista ja henkilökohtaisista tarvekeskusteluista. Myös henkilöstö- ja opiskelijapalautteet sekä TKI- ja palveluliiketoiminnan asiakaspalautteet ja arvioinnit antavat tietoa henkilöstön osaamisen riittävydestä. Työn suunnittelussa ja seurannassa on tarvetta suurempaan joustavuuteen ja nykyistä parempaan tietojärjestelmätukeen.

#### **Osaamista kehitetään monin tavoin**

Yleisin henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmä on työssäoppiminen. Esim. opettajan osallistuminen TKI- ja palveluliiketoimintaan mahdollistaa oman alan osaamisen ja työelämäntuntemuksen kehittämisen. JAMKissa tarjotaan myös mahdollisuuksia työkiertoon.

JAMKissa järjestetään henkilöstökoulutusta strategisesti tärkeistä teemoista, kuten uudesta pedagogisesta osaamisesta ja digitaalisuuden hyödyntämisestä (mm. Bite Size Learning). TKI-toiminnassa on järjestetty tuotteistus- ja innovointikoulutuksia sekä pidempikestoista projektivalmennusta (Prova). Esimiestyötä kehitetään säännöllisellä esimiesvalmennuksella. Henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua esimiehen kanssa sopimiinsa koulutuksiin, seminaareihin ja konferensseihin.

Henkilöstö voi hyödyntää tuettua opintovapaata osaamisen kehittämiseksi. Kielitaidon parantamiseksi on kielikeskuksessa tarjolla kielitaidon testausta ja kieliopintoja. Henkilöstö voi myös osallistua avoimen ammattikorkeakoulun opintoihin. Työajalla opiskeluun on luotu toimintaohje, samoin käytössä ovat henkilöstökoulutuksen pelisäännöt. Korkeakoulun sisäiset koulutukset ovat kaikkien nähtävillä intranetin koulutuskalenterissa.

Uuden pedagogiikan kehittämiseksi yksiköihin on nimetty pedagentit, jotka tukevat opettajakollegoita tekemään pedagogisesti toimivia ratkaisuja omassa työssään. Digitaalisuuden hyödyntämistä tukevat myös yksiköiden verkkopedagogiikan suunnittelijat.

### **Osaamisen kehittämistarpeet tunnistetaan**

Osaamisen kehittämistarpeita tunnistetaan tiimisopimuksen laatimisen yhteydessä sekä tarvittaessa pidettävissä henkilökohtaisissa tarvekeskusteluissa. Osaamisen kehittämistarpeita käsiteltiin aiemmin henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa, joista luovuttiin henkilöstöpalautteen perusteella.

Tiimisopimusten päivityksen yhteydessä asiantuntijatiimit kirjaavat tiimin tärkeimmät osaamiset ja niiden kehitystarpeet. Asiantuntijatiimit antavat kollegiaalista tukea osaamisen kehittämiseksi. Ne suunnittelevat omaa toimintaansa ja osaamisen kehittämistä sekä tekevät yhteistyötä muiden tiimien ja työelämän kanssa. Edelleen parannettavaa on osaamistarpeiden tunnistamisen ja osaamisen kehittämisen systemaattisuudessa sekä tiimien että koko organisaation tasolla.

### **Työhyvinvoinnista ja yhdenvertaisuudesta huolehditaan**

JAMK tarjoaa henkilöstölleen hyvät ja modernit työterveyspalvelut. Henkilöstön hyvinvointia tuetaan työsuojelutoiminnalla sekä liikunta- ja kulttuuriharrastuksilla. Jyväskylän yliopiston kanssa yhteistyössä järjestettävät monipuoliset korkeakoululiikunnan palvelut ovat henkilöstön käytettävissä. Henkilöstön hyvinvointia seurataan työterveyshuollon raportoinnin ja laatujärjestelmään kuuluvan JAMK ilmapuntarin eli henkilöstökyselyn avulla. Ilmapuntarin tulokset käsitellään tulosaluetasolla, jolloin henkilöstö itse pääsee vaikuttamaan valittaviin kehittämistoimenpiteisiin. Tulosalueiden valitsevat kehittämistoimenpiteet kirjataan JAMKin

ilmapuntarin huoltokirjaan, ja henkilöstö arvioi niiden toteutumista seuraavassa kyselyssä.

Henkilöstön työhyvinvointia tukevat myös joustavat työaikajärjestelyt. Näistä esimerkkeinä ovat liukuva työaika, etätö, rytmityö sekä aikaan ja paikkaan sitomaton työaika. Opetushenkilöstö laatii työaikasuunnitelmat, joiden toteutumista seurataan. Muun henkilöstön työaikaa seurataan työajanseurantajärjestelmällä.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa kuvataan periaatteet henkilöstön oikeudenmukaiseen kohteluun. Henkilöstöä osallistetaan toiminnan kehittämiseen monin tavoin. Avoimet keskustelu- ja kommentointifoorumit ovat käytössä, kuten uutisten kommentointimahdollisuus sekä eri teemojen ryhmäkeskustelut Yammerissa.

Henkilöstön rekrytointiin on prosessikuvaus ja toimintaohje. Esimiehille suunnattu perehdytysopas ja perehdytyksen tarkistuslista ohjaavat uuden työntekijän liittymistä osaksi työyhteisöä.

#### **Vahvuudet**

- Henkilöstön monipuoliset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen
- Henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen.

#### **Kehittämiskohteet**

- Henkilöstön osaamisen johtamisen vahvistaminen
- Henkilöstöresurssien hallinnan kehittäminen.

## 3.2 Laatu järjestelmän hyödyntäminen henkilöstön osaamisen kehittämisessä

### - Auditeringsgruppens bedömning

#### **Henkilöstön kehittämistarpeiden tunnistamiseen on hyvät menettelyt**

JAMKilla on selkeät strategiset tavoitteet henkilöstön kehittämisessä. Ne liittyvät vahvasti oppivan yhteisön ja verkostojen johtamiseen, henkilöstön osallistumiseen yhteiseen kehittämiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen. Henkilöstöohjelma pohjautuu strategiaan. Korkeakoululla on käytössä useita menettelyjä henkilöstön kehittämistarpeiden tunnistamiseksi ja osaamisen vahvistamiseksi.

Korkeakoulu on panostanut muutosjohtamiseen, joka tukee uuden asiantuntijuuden tavoitetta. Menettelytapoina ovat muun muassa digitaalisuuden hyödyntäminen opetuksessa, pedagoginen lähituki, osaamisen tuotteistus, kansainvälisissä hankkeissa oppiminen, työn kierto, joustavat

työn tekemisen tavat ja innovointikoulutukset.

Korkeakoulu tarjoaa sekä pedagogista että henkilökohtaista koulutusta. Erityisen onnistunut uusi käytäntö on jokaiseen yksikköön nimetyt pedagentit. Heidän tehtävänä on tukea opettajakollegoita tekemään pedagogisesti toimivia ratkaisuja työssään. JAMK on myös satsannut verkkopedagogiikan suunnittelijoihin. Näiden tukitoimien toimivuudesta arviointiryhmä sai vierailulla näyttöä sekä erittäin myönteistä palautetta henkilöstöltä.

Henkilöstön osaamistarpeet kirjataan sekä tiimisopimukseen että tarvekeskusteluihin. JAMK on reagoinut henkilöstön palautteeseen ja luopunut kehityskeskusteluista palautteen perusteella. Kevästä 2018 alkaen henkilöstöllä on ollut mahdollisuus henkilökohtaisiin tarvekeskusteluihin pitkin vuotta, kun jokin asia edellyttää esimiehen kanssa yhteistä reflektointia. Tarvekeskustelu voi koskea esimerkiksi osaamisen kehittämistä, työnyhyinvointia, palautteen antamista esimiehelle yms. Tarvekeskustelusta tallennetaan muistiinpanot HR-tietojärjestelmään. Auditointiryhmän mielestä uusi käytäntö tukee JAMKin joustavan ja oppivan yhteisön tavoitetta hyvin.

### **JAMK tukee henkilöstön hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta**

Korkeakoululla on menettelyitä henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen. Keskeiset menettelyt ovat henkilöstöpalautekyselyt, henkilökohtaiset tarvekeskustelut esimiehen kanssa, joustava työaika, työsuojelun menettelyt sekä liikunta- ja kulttuuriharrastusten tukeminen.

Henkilöstöpalautekyselyn eli JAMK ilmapuntarin vastaukset käsitellään systemaattisesti yhteisöllisesti työpajoissa, tulosalueiden palaverissa, yksiköiden johtoryhmissä sekä hallituksessa. Henkilöstö pääsee valitsemaan kehittämiskohteet. Tavoitteena on ohjaavien ja korjaavien toimenpiteiden löytäminen ongelmallisiksi koettuihin asioihin.

JAMK edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa omalla ohjelmallaan. Ohjelmassa on määritelty selkeät tavoitteet, konkreettiset toimenpiteet, vastuut sekä seuranta. Auditointiryhmän mielestä tämä tukee erinomaisella tavalla kehittämistä ja tavoitteiden toteutumisen seurantaa. Yhdenvertaisuusohjelman tavoitteissa on tunnistettu hyvin JAMKin tapa toimia. Ohjelmassa tuetaan henkilöstön monikulttuurisuusosaamista, henkilöstön ja opiskelijoiden avointa vuoropuhelua kaikilla toiminnan tasoilla sekä varmistetaan työ- ja oppimisympäristöjen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen esteettömyys. Yhdenvertaisuutta tuetaan myös ikäohjelman avulla, jossa kiinnitetään huomiota siihen, että ihmisten erilaisia ominaisuuksia kunnioitetaan. Monikulttuurisuus-osaamista ja eri-ikäisten johtamista tuetaan henkilöstökoulutuksella.

Rekrytointiprosesseihin on selkeät toimintaohjeet. JAMK seuraa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista myös rekrytointiprosesseissa. Uralla etenemistä tuetaan monipuolisilla työtehtävillä ja työnkierron kautta.

### **Osaamisen kehittäminen on tulossa hyvää vauhtia osaksi Uuden sukupolven**

## **korkeakoulun asiantuntijakulttuuria**

Uuden sukupolven korkeakoulu rakentuu asiantuntijakulttuurille, joka innostaa uudistumaan, etsimään yhdessä luovia ratkaisuja, osallistumaan monialaiseen toimintaan muun muassa tiimeissä sekä hyödyntämään avoimia oppimateriaaleja. JAMKin toimenpiteet osaamisen jakamiseen organisaation sisällä ovat lisänneet henkilöstön vuorovaikutusta ja yhteistä kehittämistä.

Asiantuntijakulttuuriin uudistaminen on pitkä prosessi. JAMK on uudistuksessa hyvässä vauhdissa. Osaamisen kehittäminen on keskeinen strateginen ajuri, joka vauhdittaa tai hidastaa Uuden sukupolven korkeakoulun tavoitteiden saavuttamista. Tästä vuoksi auditointiryhmä suosittelee, että JAMK ottaa vahvemmin henkilöstön strategisen johtamisen keskiöön toiminnan uudistamisessa, muun muassa tiimimallin kehittäminen. On hyvä pohtia, millainen organisoituminen ja johtamisjärjestelmä tukee henkilöstön osaamisen kehittymistä ja uudistuvia voimavaroja parhaiten, jotta Uuden sukupolven korkeakoulu on hyvässä vauhdissa vuonna 2020.

Asiantuntijakulttuurin uudistaminen lähtee liikkeelle johdon tahtotilasta ja näkemyksellisyydestä. Arviointivierailun aikana kävi selkeästi ilmi, että johto toimii uudistuksessa mahdollistajana. Henkilöstölle tarjotaan mielenkiintoisia tehtäviä ja monenlaisia mahdollisuuksia esimerkiksi koulutusviennissä ja TKI- toiminnassa. Mahdollisuudet synnyttävät onnistumisen kokemuksia ja ne kertovat työn arvostuksesta.