KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Timo Mattila, Tekla Kosonen, Sanna Ruhalahti, Mikko Valtonen, Niina Nurkka ja Raisa Hievanen. Lapin ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Merja Forest**
Auditointivuosi **2023**, Karvin julkaisu **17:2023**
Kieli **Suomi**
ISBN **978-952-206-794-4 pdf**

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Korkeakoulun itsearviointi

Osaamispyramidit kytkevät henkilöstön osaamisen strategiseen kehittämiseen

Strategia ja osaamisen kehittämissuunnitelmat ohjaavat tunnistamaan ja ennakoimaan osaamista. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä hyödynnetään osaamispyramideja, joilla kuvataan strategian edellyttämä, olemassa oleva ja tarvittava osaaminen. Osaamistarpeiden ja osaamisen erotuksesta syntyvät tavoitteet osaamisen kehittämiselle ja rekrytoinneille. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että tavoitteiden saavuttamiseksi on tarvittavat henkilöstöresurssit ja osaaminen. Osaamispyramidien, kehityskeskustelujen ja osaamisen kehittämisen yhteyttä tulee vahvistaa, jotta henkilöstö tunnistaa osaamisensa ja työnsä merkityksen toiminnan kokonaisuudessa.

Henkilöstön osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessi kuvaa osaamisen kehittämisen yhteisiä menettelytapoja. Osaamista ja hyvinvointia johdetaan henkilöstön kanssa yhteistyössä. Osaamiskartoitukset korvataan osaamisryhmittäisellä osaamisen kehittämissuunnitelmalla osaamispyramidien mukaisen osaamisen varmistamiseksi. Menettely on käytössä rekrytointien suuntaamisessa ja kehittämissuunnitelmien laatiminen on aloitettu. Tavoitteena on vahvistaa yksilöiden osaamisen lisäksi tiimien osaamista, AMKin kyvykkyyttä sekä vahvistaa strategista osaamisen johtamista. Kyvykkyydet on määritelty, mutta työ kriittisen osaamisen tunnistamiseksi on kesken.

Osaamisryhmien esihenkilöt eli osaamispäälliköt ovat varmistamassa henkilöstön osaamisen kehittämistä, työaikasuunnitelmien, tehtävien organisoinnin sekä hyvinvoinnin tukemisen keinoin (ml. osaamisryhmäyhteistyö). Osaamisen kehittämiseen kannustetaan ja sitä tuetaan monipuolisesti yksilötasolla myös taloudellisesti ja osaamista jaetaan osaamisryhmissä. Käytössä ovat paitsi formaalit koulutukset, myös työssä oppiminen osana työtehtäviä, esim. opetuksen ja TKI-toiminnan työtehtävien yhdenaikaisuus. Henkilöstö vastaa myös itse osaamisensa ja ammattitaitonsa kehittämisestä osallistumalla asiantuntijaverkostoihin ja tiimeihin. TKI-hankkeiden suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi ovat myös merkittäviä keinoja vahvistaa osaamista.

Työhyvinvointia ja osaamista rakennetaan yhdessä

Henkilöstön ja johdon välinen yhteistyö ja luottamus luovat perustan osaamisen kehittämiselle ja työhyvinvoinnille. Osaamista ja yhteistä ymmärrystä jaetaan rehtorin aamukahveilla, henkilöstöinfoissa sekä osaamisalueiden vapaamuotoisissa keskustelutilaisuuksissa. AMK haluaa olla terveyttä ja turvallisuutta edistävä vastuullinen yhteisö, jossa työtä, työhyvinvointia ja työ- ja opiskeluympäristöä kehitetään yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti. Tasa-arvotoimikunnassa on edustus eri henkilöstöryhmistä ja opiskelijoista, ja se vastaa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman laadinnasta, seurannasta ja kehittämisestä. Määräajoin toteutettavassa henkilöstötutkimuksessa arvioidaan työyhteisön ja henkilöstön kokemusta omasta työstä, toimintakulttuurista, työhön sitoutumisesta, esimiestyöstä ja johtamisesta. Rekrytoinnissa on yhteiset menettelytavat, joita kehitetään LUC palveluiden HR-tuen kanssa esim. uudella vuorovaikutteista rekrytointia tukevalla järjestelmällä prosessin parantamiseksi.

Työhyvinvoinnilla on keskeinen merkitys toiminnan tuloksellisuudelle ja työnantajakuvalle. Vastuu työhyvinvoinnin kehittämisestä on niin työnantajalla kuin työntekijälläkin. Työhyvinvointia tuetaan eri toimilla kuten työterveyspalveluilla, esihenkilötyöllä, henkilöstöeduilla (mm. liikunta- ja kulttuuriedut, kuntosalit, tapahtumat, koulutukset, hankkeet), viestinnällä, monipaikkaisella työllä ja työelämäjaksoilla. Työhyvinvoinnin toimijoita ovat myös työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet ja kampusten työhyvinvointiryhmät. Haasteisiin puututaan ja esihenkilöillä on käytössä HR-tuki, mm. varhaisen puuttumisen toimintamalli. Strategian Work+-ohjelmalla tuetaan räätälöityjä hyvinvointitoimia. Monipaikkaisessa työssä työhyvinvoinnin johtaminen ja työn kuormittavuuden hallinta on tunnistettu kehittämiskohde. Kampusskenaariotyössä on monialainen työryhmä eri henkilöstöryhmistä. Tavoitteena on hahmottaa tulevaisuuden kampus hyvinvointia edistävänä työ- ja opiskeluympäristönä vuonna 2030.

Urapolkuja ja työn sisältöjä kehitetään työtehtävien ja -roolien muotoilun, kehityskeskustelujen ja osaamisen jakamisen keinoin. Sisäinen vertaismentorointi siirtää hiljaista tietoa asiantuntijalta toiselle. Osaamisen arvioinnissa hyödynnetään vuosittaista kehityskeskustelua, joka on pohja yksilö- ja organisaatiolähtöiselle henkilöstön kehittämiselle. Siinä nousevat esiin henkilön omat tavoitteet ja vastuut osaamisen kehittymiseksi ja myös tavoiteltu osaamisen suunta osaamispyramideihin ja strategiaan nähden. Opetushenkilöstö kehittää osaamistaan

opiskelijapalautteen pohjalta. Palautteessa esiin nousseet osaamistarpeet käydään läpi esihenkilön kanssa kahdenkeskisesti tai koulutuksen tiimissä niiden kohdentumisen mukaan.

Henkilöstöllä on vahvaa osaamista ja halu kehittyä työssään. Opiskelijoiden yksilölliset tarpeet ja pedagogisten menetelmien monimuotoistuminen haastavat henkilöstöä oppimaan työssä. AMK on pitkään kehittänyt digipedagogista osaamista Lapin pitkien etäisyyksien ja toimintaympäristön vuoksi. Pandemian alettua opiskelijoiden oppimista tuettiin ja heidän opintonsa etenivät pääsääntöisesti hyvin. eOppimispalveluiden digipedatunneilla kiinnitettiin huomiota vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden kokemusta edistävien menetelmien käyttöön. Opinto-ohjaajat ja kuraattoripalvelut pitävät myös virtuaalitapaamisia erityisesti aloittavien ryhmien ja mahdollista erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden kanssa. Valtakunnalliset kehittämishankkeet (mm. Digivisio 2030, osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen periaatteet, jatkuvan oppimisen uudistukset) vaikuttavat opettajuuteen, ja niistä haetaan suuntaa ja tukea kehittämistyölle.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Osaamisperustainen johtamisjärjestelmä ja johtaminen	Monipaikkaisen ja hajautetun työn johtaminen
Koulutus- ja kehittymismyönteinen ja kokeiluja tukeva toimintakulttuuri	Työn kuormittavuuden vähentäminen ja työhyvinvoinnin tukeminen
Osaamisen kehittämisessä on käytössä monipuolisia tapoja.	TKI-työ osaamisen kehittämisessä

3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Auditointiryhmän arvio

Osaamispyramidien avulla tuetaan henkilöstön osaamisen monipuolista kehittämistä

Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstön osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessin menettelytavat kuvaavat selkeästi osaamisen kehittämisen yhteisiä menettelytapoja. Esihenkilöt peilaavat henkilöstön osaamista osaamispyramideihin ja niissä tunnistettuihin kyvykkyyksiin. Osaamistarpeita tarkastellaan kehityskeskusteluissa ja sovitaan osaamisen kehittämisen tavoista sekä mahdollisuuksista. Auditointivierailulla auditointiryhmä sai näyttöä toimivasta osaamisen kehittämiseen kannustavasta ja tukevasta yhteisöllisestä kulttuurista. Koulutuksen kehittämisen työpajoissa opetushenkilöstö tunnisti niin pedagogisen kuin substanssiosaamisen kehittymisen vaateen.

Lapin ammattikorkeakoulussa osaamisen kehittämistä mahdollistetaan monella tasolla, niin jatko- ja lisäopinnoilla kuin strategisen rahoituksen ohjaamisella henkilökohtaiseen kehittymiseen. Lisäksi TKI-toiminnan ja opetuksen yhdistäminen nähdään merkittävänä osaamisen kehittymisen mahdollistajana. Lapin ammattikorkeakoulu on ottanut vuonna 2022 käyttöön opetushenkilöstön työelämäjaksot, joita toteutetaan yhdessä sidosryhmien kanssa. Auditointiaineistosta ja -haastatteluista havaittiin, että toimintatapa ei ole vielä tuttu koko korkeakoulussa ja työelämäjaksoja on ehditty hyödyntää melko vähän. Sidosryhmät pitivät työelämäjaksoja hyvänä käytäntönä tiivistää ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyötä sekä päivittää opetushenkilöstön osaamista vastaamaan työelämän tarpeita. Auditointiryhmä suosittelee, että Lapin ammattikorkeakoulu jatkaa opetushenkilöstön työelämäjaksojen toteuttamista ja laajentamista kaikille koulutusaloille.

Auditointiaineiston perusteella Lapin ammattikorkeakoulussa tiimityö ja ammattialakohtaisissa verkostoissa toimiminen nähdään tärkeänä. Ammattikorkeakoulun ilmapiiri koetaan kannustavaksi ja kehittäväksi. Osaamista jaetaan järjestelmällisesti erilaisissa tilaisuuksissa ja tapahtumissa niin Lapin alueella kuin kansallisissa verkostoissa. Ammattikorkeakoulussa järjestetään säännöllisesti teemoitettuja pedagogisen kehittämisen pajoja. Verkko- ja monimuoto-opetusta sekä digipedagogista osaamista on kehitetty pitkäjänteisesti ja järjestelmällisesti. Kehittämisen keskiöön on nostettu oppijalähtöisyyden vahvistaminen. Auditointihaastatteluiden ja työpajojen perusteella ammattikorkeakoulussa vahvistetaan osaamisen tunnistamisen keinoja, arvioinnin monipuolistamisen tapoja, osaamisperustaisuutta, suunnitellaan saavutettavia toteutuksia proaktiivisesti sekä syvennetään substanssiosaamisen vahvistamisen mahdollisuuksia.

Auditointiaineiston mukaan rekrytoinnissa noudatetaan korkeakoulukonsernin yhteisiä menettelytapoja, joita kehitetään yhteistyössä LUC-palveluiden kanssa. Kehitteillä olevat osaamisryhmittäiset osaamisen kehittämissuunnitelmat vastaavat osaamispyramidien mukaiseen osaamiseen. Haastatteluiden perusteella jatkossa rekrytoinnit tulevat vastaamaan paremmin tunnistettuihin osaamistarpeisiin ja auditointiryhmä kannustaa tämän suuntaiseen kehittämiseen.

Työhyvinvointia tuetaan monin tavoin

Auditointiaineiston mukaan henkilöstön työhyvinvointia tuetaan monilla eri toimilla, niin työterveyspalveluilla kuin erityisesti esihenkilötyöllä, henkilöstöeduilla sekä joustavilla osaamisen kehittämisen mahdollisuuksilla. Lisäksi työhyvinvoinnin osalta on erikseen huomioitu yli 58-vuotiaat. Työhyvinvointitoiminnan kehittämiseen osallistuu monialainen toimijaryhmä, jonka työskentelyn tukena on joka toinen vuosi toteutettava työhyvinvoinnin tutkimus. Tulevaisuuden kampuskehittämisessä on huomioitu erikseen myös työhyvinvointia edistävät seikat. Palautteisiin pyritään reagoimaan myös LUC-konsernin tasolla. Lisäksi työhyvinvoinnin tueksi on kehitetty strategian mukainen Work+ -ohjelma, jolla pyritään tukemaan mm. kuormittavuuden hallintaan vaikuttavia tekijöitä. Work+ ohjelmaa ei vielä yleisesti tunnistettu haastatteluissa, joten auditointiryhmä kannustaa ammattikorkeakoulua konserniyhteistyössä jalkauttamaan ohjelman

nykyistä paremmin ja tiedottamaan ohjelmasta paremmin henkilöstölle.

Henkilöstön tasa-arvo ja yhdenvertaisuus huomioidaan vuosille 2023–2025 päivitetyssä suunnitelmassa. Suunnitelmassa kuvataan mittavasti henkilöstön yhdenvertaisuutta edistävät tavoitteet ja toimet. Suunnitelman mukaan ammattikorkeakoulussa työyksiköiden henkilöstösuunnittelussa huomioidaan uran eri vaiheissa olevan henkilöstön johtaminen. Tietoa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan saadaan joka toinen vuosi toteutettavalla PeoplePower-henkilöstötutkimuksella.

Henkilöstöpalautteiden käsittely ja niiden vieminen käytäntöön on systemaattista. Johto tunnistaa henkilöstötutkimuksen tulosten vaihtelut ja on palautteen perusteella muun muassa lisännyt läsnäoloa eri kampuspaikkakunnilla. Lisäksi on luotu kohtaamisen paikkoja, joissa lisätään yhteisöllisyyttä ja monialaista verkostoitumista. Auditointiryhmä sai auditointivierailulla vakuuttavaa näyttöä henkilöstöpalautteiden systemaattisesta käsittelystä sekä käytännön toimista, joita palautteiden perusteella on tehty.

Haastattelujen ja työpaja-aineiston mukaan toiminta kolmella kampuspaikkakunnalla hajauttaa yhteisöllistä toimintaa ja haastaa yhdenvertaista kohtelua. Vaikka yhteisöllisyyden vahvistaminen on auditointivierailun perusteella tuottanut tulosta, niin auditointiryhmä suosittelee edelleen järjestelmällisesti kehittämään monipaikkaisen ja hajautetun työn johtamisen tapoja.