

# KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Riitta Rissanen, Ding Ma, Adel Rizvi, Hanna Teräs, Niina Nurkka ja Kirsi Mustonen. Karelia-ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Petri Raivo, Pekka Auvinen, Pia Hiltunen, Jaana Tolkki, Ulla Asikainen ja Anne Ilvonen**

Auditointivuosi **2024**, Karvin julkaisu **5:2024**

Kieli **Suomi**

ISBN **978-952-206-838-5 pdf**

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

### - Korkeakoulun itsearviointi

Henkilöstöasioiden ohjeistus on koottu Karelian intran Henkilöstöasiat-osioon, joka toimii myös henkilöstökäsikirjana sisältäen työntekijän työsuhdeoppaan, esihenkilöohjeet sekä työsuhde-etuihin, työhyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen sekä työyhteisöasioihin liittyvät ohjeet, mallit ja suunnitelmat.

Henkilöstöasioihin liittyviä prosesseja ovat

- Henkilöstösuunnittelu
- Henkilöstörekrytointi
- Osaamisen johtaminen
- Työaikasuunnittelu

### Strateginen henkilöstösuunnitelma ohjaa osaamisen johtamista

Henkilöstön osaamisen kehittämisen keskeisin asiakirja on strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2020-2024. Henkilöstösuunnittelussa tarkastellaan henkilöstörakennetta ja osaamisvaatimuksia suhteessa strategisiin tavoitteisiin. Suunnittelulla varmistetaan riittävät ja laadukkaat henkilöstöresurssit sekä tarvittava osaaminen. Lisäksi Kareliassa laaditaan esihenkilötyönä vuosittainen henkilöstösuunnitelma, jossa ennakoidaan henkilöstön vaihtuvuutta ja uusia rekrytointitarpeita. Yksilötasolla osaamista sekä se kehittämistarpeita ja toteutumista

käsitellään kehityskeskusteluissa suhteessa Karelian strategiaan ja sen tavoitteisiin. Kehityskeskusteluita on muutettu vuonna 2020 henkilöstöpalautteen perusteella ja vastaamaan strategisen henkilöstösuunnitelman mukaisen valmentavan johtamisen periaatteita. Tyytyväisyys osaamisen kehittymisen tukeen on noussut vuodesta 2020 vuoteen 2023 64 prosentista 80 prosenttiin.

Kareliassa on käytössä useita henkilöstön osaamisen kehittämisen muotoja, mm. opetushenkilöstön työelämäjaksot, tutkijaurapolut, projekteissa työskentely osaamisen kehittämisen välineenä, palkalliset työlomat, kehittäjäopettajamalli ja mentorointi. Vuosittaiset osaamisen kehittämisen painopisteet ja valinnat on kirjattu työyhteisön kehittämissuunnitelmaan.

## Läpinäkyvä ja osallistava rekrytointiprosessi

Karelian rekrytointien periaatteet ja keskeiset strategiset osaamisvaatimukset on kirjattu strategiseen henkilöstösuunnitelmaan. Rekrytointiprosessiin liittyvät toimintatavat on määritelty rekrytointien prosessikuvauksessa. Rekrytointiesitykset käsitellään säännöllisesti johtoryhmässä ja toteutuneet rekrytoinnit kahdesti vuodessa henkilöstön edustajien kanssa. Henkilöstön osallisuus rekrytoinneissa tapahtuu siten, että vakinaisten rekrytointien haastatteluryhmässä on mukana edustaja tulevasta lähityöyhteisöstä. Opetushenkilöstön rekrytointeihin sisältyvästä opetusnäytteestä pyydetään opiskelijapalaute.

Rekrytointien toimivuutta arvioidaan osana strategisen henkilöstösuunnitelman päivittämistä. Rekrytointeja arvioidaan myös perehdytyksestä kerättävällä palautteella ja koeaikaan liittyvillä keskusteluilla. Tehtävähakujen perusteella tunnistettuja rekrytointiin liittyviä kehittämiskohteita ovat henkilöstön saatavuuden varmistaminen ja strategian mukaisesti kv-taustaisen henkilöstön lisääminen.

## Tasa-arvoinen, yhdenvertainen ja vastuullinen Karelia

Kareliassa on tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma, jonka päätavoitteena on edistää yhdenvertaista kohtelua ja ehkäistä syrjintää. Nykyisen suunnitelman pääteemat ovat tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden varmistaminen kaikissa toiminnoissa, perhe- ja ikäystävällisyyden edistäminen sekä rekrytointien, palkkauksen ja urakehityksen läpinäkyvyys ja vastuullisuus. Suunnitelmaan kirjattujen toimenpiteiden toteutumista seuraa ja arvioi Karelian työhyvinvointiryhmä, jonka puheenjohtaja toimii Karelian tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusvastaavana.

Kareliassa seurataan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tilaa kuukausittain päivittyvällä henkilöstöraportoinnilla Karelia-intrassa. Raportti sisältää mm. naisten ja miesten välisen palkkakartoituksen sekä henkilöstön ikä- ja sukupuolijakauman. Tasa-arvon ja yhdenvertaisen kohtelun toteutumista kysytään vuosittaisessa henkilöstöpalautteessa, jossa yhdenvertaisuuden toteutumiseen liittyvä tulos on noussut vuoden 2018 75 prosentista vuoden 2023 90 prosenttiin.

Uusimpana henkilöstön tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tukevana kokonaisuutena on vuoden 2023 alussa valmistunut Karelian kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ohjelma. Ohjelman toimeenpanoa koordinoi kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ryhmä.

## Työhyvinvointia kehitetään arjen sujuvuudella

Kareliassa seurataan henkilöstön työhyvinvointia, keskeisin työkalu on vuosittain toteutettava henkilöstön työtyytyväisyyskysely HEPALA. Henkilöstöpalautetta on kerätty nykymuotoisella tavalla vuodesta 2010 alkaen. Kyselyn tulokset käsitellään yhteistoiminnallisesti henkilöstön kanssa. Kehittämistoimenpiteet valitaan yhteistoiminnassa johtoryhmän esityksestä. Samalla arvioidaan myös edeltävän vuoden kehittämistoimien toteutumista. Tehtyjen kehittämistoimien tuloksena henkilöstön kokonaistyytyväisyys on noussut vuodesta 2018 vuoteen 2023 71 prosentista 83 prosenttiin. HEPALA-palautteen ja työterveystoimijan kanssa toteutetun työn kuormituskyselyn perusteella vuoden 2023 kehittämiskohteita ovat arjen sujuvuus ja osaamisen johtamisen kehittäminen. Työhyvinvoinnin johtamista on kehitetty vaihtamalla työterveystoimija kaksi vuotta sitten henkilöstöpalautteen perusteella.

Kareliassa on vuodesta 2018 alkaen toiminut työhyvinvointia koordinoiva työhyvinvointiryhmä, jonka toimintaa ohjaa työhyvinvointiohjelma. Työhyvinvointiohjelma on laadittu yhteistoiminnassa henkilöstön edustajien kanssa henkilöstöpalautteen työhyvinvointiin liittyvien tulosten perusteella. Työhyvinvointiryhmä laatii HEPALA-palautteen perusteella vuosittaisen toimintasuunnitelman.

Esimerkkinä henkilöstön työn arjen sujuvuutta lisäävästä toimenpiteestä ovat Kareliassa Covid-pandemian etätöiden kokemusten myötä käyttöön otetut Monipaikkatyön periaatteet. Kareliassa seurattiin Covid-pandemian aiheuttaman pitkittyneen kriisin aikana henkilöstön työhyvinvointia ja etätöiden sujumista säännöllisillä kyselyillä, joista saadun palautteen ja kehittämis ehdotusten perusteella Monipaikkatyön periaatteet laadittiin yhteistoiminnassa henkilöstön edustajien kanssa.

### **Vahvuudet**

Strategiaan perustuvat henkilöstösuunnittelun käytännöt  
Monipuoliset osaamisen kehittämisen menetelmät ja työhyvinvoinnin tukevat käytännöt  
Selkeät ja helposti saavutettavat henkilöstöasioihin liittyvät ohjeistukset

### **Kehittämiskohteet**

Henkilöstön saatavuuden varmistaminen sekä kansainvälisen henkilöstön lisääminen  
Arjen työn sujuvoittaminen ja priorisointi osana työn kuormituksen hallintaa  
Kehityskeskustelukäytäntöjen kehittäminen osana osaamisen johtamista

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

### - Auditointiryhmän arvio

#### Henkilöstön osaamisen kehittämisessä on vakiintuneita ja avoimia menettelyitä

Karelian henkilöstön osaamisen kehittäminen ja johtaminen perustuu Karelia2030 -strategiaan. Kareliassa on strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2020–2024, jonka pohjalta ennakoidaan rekrytointitarpeita ja varmistetaan osaava henkilöstö. Auditointivierailun mukaan henkilöstötyövuosia ja -rakennetta seurataan ja arvioidaan jatkuvasti päivittyvän ja avoimesti Intrassa nähtävillä olevan Karelia-Vipusen avulla. Koulutuspäälliköt johtavat ja kehittävät oman vastualueensa henkilöstön osaamista osana talouden ja Karelia/TASO-sopimusten seurantaa.

Auditointihaastatteluiden mukaan kehityskeskustelukäytäntö on keskeinen menettelytapa henkilöstön osaamisen tunnistamisessa ja kehittämisessä. Henkilöstön osaamistarpeita tunnistetaan myös vuosittaisen henkilöstökysely HEPALAn palautteiden, johdon strategiapäivien, osallistavien prosessien, kuten opinnäytetyöprosessin ja TKI-prosessin, johdon katselmusten ja Karelian henkilöstöpäivien perusteella. Itsearviointiaineiston mukaan henkilöstön osaamisen kehittämisen painopisteet ja toimenpiteet kirjataan vuosittain työyhteisön kehittämissuunnitelmaan.

Auditointihaastatteluiden ja henkilöstötyöpajan mukaan osaamista kehitetään osana arjen toimintaa. Kareliassa järjestetään henkilöstölle sisäisiä koulutuksia, joista viimeisimmäksi on käynnistetty muun muassa digimentoreihin ja avoimeen tieteeseen ja tutkimukseen liittyvää koulutusta. Myös Karelian yhteiset pedagogiset periaatteet ovat valmisteilla. TKI-toiminnalla, kuten Tulevaisuuden työ -hankkeessa ja kansainvälisellä yhteistyöllä, kuten The INVEST European Universities allianssissa edistetään henkilöstön osaamista ja kokeillaan uusia pedagogisia malleja. Auditointiryhmä pitää hyvänä käytänteenä kehittäjäopettajamallia, jossa tavoitteena on Karelian pedagogisen kulttuurin kehittäminen ja osaamisen jakaminen. Henkilöstön työpajassa osaamisen kehittämisen tapoina erilaisten koulutusten lisäksi mainittiin muun muassa hanketyö, kansainväliset opettajavaihdot, työelämäjaksot ja erilaiset asiantuntijaverkostot. Työpajassa mainittiin myös esihenkilöiden antama tuki osaamisen kehittämiseen. Auditointivierailun aikana auditointiryhmä vakuuttui siitä, että avoin vuorovaikutus henkilöstön, johdon ja opiskelijoiden välillä toimii arjessa ja se antaa hyvän perustan Karelian yhteisöllisen osaamisen kehittämiselle.

Haastattelussa koulutuspäälliköt kokivat oman työtehtävänsä vahvasti henkilöstön työn mahdollistajana ja esihenkilötyöhön painottuvana. Useissa haastatteluissa tuli ilmi, että Karelian strategiaproessi on ollut koko korkeakoulu yhteisölle merkittävä oppimiskokemus ja se on

mahdollistanut yhteisöllisen vertaisoppimisen. Uutena avauksena haastatteluissa tuotiin esiin koulutuspäälliköiden Dialogi-päivät, joita auditointiryhmä pitää erinomaisen käytänteenä esihenkilötyön kehittämässä. Dialogi-päivät edistävät kokemusten ja tiedon jakamista johtamistyön arjessa. Auditointiryhmä suosittelee koulutuspäälliköiden Dialogi-päivien jatkamista ja vastaavien yhteisöllisen vertaisoppimisen menetelmien kehittämistä ja soveltamista myös muulle henkilöstölle.

Itsearviointiaineiston ja haastattelujen perusteella Kareliassa on avoimet ja toimivat menettelytavat henkilöstön rekrytoimiseen. Rekrytoinnin periaatteet kuvataan strategisessa henkilöstösuunnitelmassa. Käytössä on sähköinen rekrytointijärjestelmä ja rekrytointihaastatteluihin osallistuu usein myös lähityöyhteisön edustaja. Haastatteluiden mukaan lähityöyhteisön edustajan osallistumisella haastatteluun pyritään varmistamaan uuden rekrytoitavan henkilöstön osaaminen suhteessa tuleviin työtehtäviin ja tavoitteisiin. Vakinaisissa opettajarekrytoinneissa käytetään opetusnäytettä. Kareliassa on rekrytoinnin tueksi laadittu henkilöstöryhmittäin osaamisvaatimukset, jotka varmistavat osaamista. Auditointiaineiston mukaan Kareliassa on myös työelämän erityisasiantuntijoista koostuva osaajapooli, jonka asiantuntijoita voidaan käyttää Kareliassa erilaisissa kehittämis- ja opetustehtävissä.

## Rohkeat ja luovat tiimit vahvistamaan strategian toteuttamista ja henkilöstön osaamista

Karelialla on käytössä hallinnon tiimimalli, josta auditointihaastattelujen perusteella on saatu hyviä kokemuksia. Itseohjautuva tiimimalli on rakennettu vuosina 2020–2021 Covid-pandemian alkaessa. Henkilöstön työpajoissa tiimiopettajuus mainittiin hyvänä tapana kehittää omaa osaamista. Auditointivierailun mukaan työelämäläheisenä TKI-toimijana ja yhteisöllisenä ammattikorkeakouluna Karelialla on edellytyksiä rohkeisiin kokeiluihin henkilöstön osaamisen kehittämässä. Kareliassa on vahva yhteinen henki, joka luo tärkeän perustan luovuudelle ja yhteiselle tekemiselle. Lisäksi Kareliassa käytössä oleva valmentava johtaminen sekä TKI-toiminnan ja koulutuksen johtamisen vastuiden yhdistäminen koulutuspäällikölle luovat mahdollisuuksia uudenslaisiin ratkaisuihin tiimimallin laajentamiseksi koulutukseen ja TKI-toimintaan. Auditointiryhmä kannustaa Kareliaa kiinnittämään strategiset vahvuusalat entistä vahvemmin Karelian kehityskeskustelumalliin ja osaksi henkilöstön monialaisen osaamisen johtamista ja kehittämistä. Kareliassa kannattaa pohtia, miten osaamista voidaan nykyistä vahvemmin jakaa yli tehtävien vastuurajojen. Auditointiryhmä suosittelee tiimimallin laajentamista ja monialaisten tiimien hyödyntämistä strategian toteuttamisessa ja henkilöstön osaamisen kehittämässä.

Itsearviointiraportin ja haastattelujen perusteella Karelian toteuttamat työelämäauditoinnit ovat olleet hyvä menettelytapa saada tietoa työelämäkumppaneilta koulutusten opetussuunnitelmista ja niiden kehittämistarpeista sekä työelämässä tarvittavasta osaamisesta. Auditointiryhmä kannustaa Kareliaa entistä laajemmin hyödyntämään työelämäkumppaneita ja kansainvälisiä verkostoja henkilöstön osaamistarpeiden ennakkoinnissa ja monialaisten tiimien rakentamisessa.

Lisäksi auditointiryhmä suosittelee työelämäauditointien laajentamista kansainvälisiin tutkinto-ohjelmiin, mikä antaa henkilöstölle entistä parempia mahdollisuuksia myös kansainvälisen osaamisen kehittämiseen.

## Henkilöstön hyvinvointia ja yhdenvertaisuutta edistetään ja tuetaan monipuolisesti

Karelia-ammattikorkeakoulun strategia ja henkilöstösuunnitelma luovat perustan henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseksi. Kareliassa on työhyvinvointia koordinoiva työhyvinvointiryhmä. Henkilöstön työhyvinvointia seurataan vuosittain toteutettavan henkilöstökysely HEPALAn avulla. Lisäksi työterveystoimijan kanssa on toteutettu työn kuormituskysely. Kareliassa henkilöstön hyvinvointia tuetaan monipuolisesti. Käytössä on kattavat työterveyspalvelut, joista tuli haastattelujen aikana myönteistä palautetta. Henkilöstön hyvinvointia tuetaan myös liikunta- ja hyvinvointisetelien, yhteisten tapahtumien ja suunnitelmallisen henkilöstöohjelman keinoin. Haastatteluissa tuli esiin, että Covid-pandemian aikana Kareliassa panostettiin erityisesti henkilöstön hyvinvoinnin ohjaukseen ja työhyvinvoinnin tukeen. Henkilöstön työpajassa työhyvinvoinnin tukena tuotiin esiin myös lähiesihenkilön tuki. Kehityskeskustelut ja tarvittaessa hyvinvointikeskustelut sekä vaikutusmahdollisuudet työn suunnitteluun koettiin työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi.

Kareliassa henkilöstön moninaisuutta edistetään tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaan perustuen. Auditointiaineiston perusteella henkilöstö ja johto ovat sitoutuneet Karelian kehittämiseen ja hyvinvoinnin edistämiseen. Muun muassa sosiaaliset ja kulttuuriset vastuut on kuvattu Karelian verkkosivuilla esitetyssä Karelian kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ohjelmassa. Vuonna 2023 on laadittu työuraohjelma. Ohjelman tuloksista ja vaikuttavuudesta ei vielä auditointivierailun aikaan ollut näyttöä. Haastatteluissa ja henkilöstön työpajassa tunnistettiin henkilöstön yhdenvertaisuuteen liittyviä haasteita. Auditointiryhmä suosittelee, että jatkossa koulutusalojen yhdenvertaisuuden ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi kiinnitetään entistä enemmän huomiota henkilöstön osaamisen kehittämisen priorisointiin sekä resurssien tasapuoliseen ja avoimeen kohdentamiseen.

Karelia on valinnut yhdeksi strategian painopisteeksi koulutusperäisen maahanmuuton edistämisen, mikä edellyttää myös henkilöstön moninaisuuden johtamiseen panostamista. Auditointihaastattelujen perusteella kansainvälisten rekrytointien haaste on tunnistettu, ja onnistuneita avauksia on jo tehty muun muassa kansainvälisessä Industrial Management -koulutuksessa. Moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden johtaminen ei rajoitu vain Karelian omaan toimintaan, vaan haastaa myös työelämätoimijat sosiaalisen vastuullisuuden yhteiseen kehittämiseen Pohjois-Karjalan maakunnassa. Tämä tunnistettiin hyvin keskeisten sidosryhmien haastatteluissa. Auditointiryhmä kannustaa Kareliaa pohtimaan yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa keinoja, joilla sosiaalista vastuullisuutta voidaan yhdessä kehittää erityisesti maakunnan kansainvälistymisen näkökulmasta.