

# TAIDEYLIOPISTON AUDITOINTI

Authors **Hanna-Leena Pesonen, Antti Huntus, Julia Rapo, Rasmus Vuori, Mirella Harri & Mira Huusko. Taideyliopiston itsearviointiraportti (toim.) Riikka Mäki-Ontto & Alina Savolainen.**

Year of publication **2024**, FINEEC publications **19:2024**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-880-4 pdf**

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- HEI's self-assessment

### Osaamisen ja johtamisen kehittäminen

Taideyliopiston henkilöstöpolitiikkaa kehitetään vaiheittain henkilöstön kanssa vuoropuhelussa mm. henkilöstösäännön ja -politiikan sekä urajärjestelmän käyttöönotolla. Keväällä 2021 tarkasteltiin akateemisten määräaikaisten työsuhteiden perusteita ja vakinaistettiin suurin osa tehtävistä. Henkilöstöpolitiikassa ja työsuhdekäytännöissä on myös muita selkeyttämistä vaativia kysymyksiä.

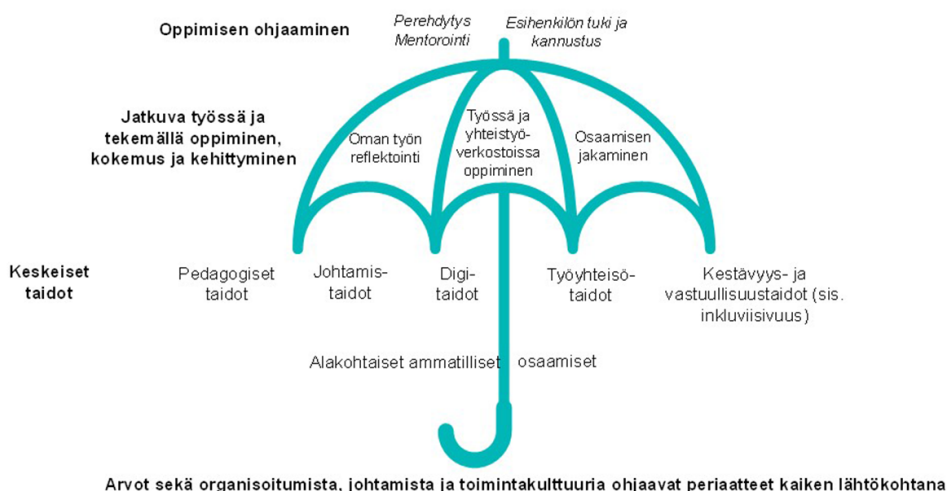
Osaamisen ja johtamisen kehittämistarpeet perustuvat strategiaan tavoitteisiin, toimintasuunnitelmiin ja vuosi- ja tavoitekeskusteluihin. Esihenkilöt ovat avainasemassa erityisesti osaamisen kehittämisen kartoituksessa. Osaamisen kehittämisen tarpeiden tunnistamista toiminnanohjausprosessissa on tarpeen terävöittää. Taideyliopistossa noudatetaan 70-20-10 -mallia osaamisen kehittämisessä, missä 70 % oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä, 20 % työyhteisön vuorovaikutuksessa ja yhteistyöverkostoissa, ja 10 % koulutuksessa. Mallin ovat kehittäneet Robert Eichinger ja Michael Lombardo 90-luvulla.

Perehdytys on tärkeä työkalu tavoitteiden saavuttamiseen. Yliopiston perehdytyskokonaisuuteen kuuluvat HR-suunnittelijan tarjoama perehdytys, esihenkilön toteuttama perehdytys, Tervetuloa Taideyliopistoon -tilaisuudet ja kampuskävelyt. Perehdyttämistä tuetaan toimintaohjeilla.

Henkilöstön osaamista kehitetään myös henkilöstökoulutusten ja avoimen yliopiston opintojen avulla. Yliopistotasoiset koulutukset keskittyvät keskeisiin osaamisalueisiin kuten pedagogiikka, esihenkilötyö, digiosaaminen, kestävyys ja vastuullisuus sekä työyhteisöosaaminen (vuorovaikutus, IT, kielitaito). Johtajille ja esihenkilöille toteutetaan säännöllisesti 360-johtamisen arviointeja, jotka auttavat kehittämään johtamistyötä.

Taideyliopiston osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseen liittyvät suunnitelmat, tavoitteet ja mittarit on kuvattu työyhteisön kehittämissuunnitelmassa. Suunnitelmaa päivitetään vuosittain yhteistyössä henkilöstön kanssa toiminnanohjausprosessista saatujen muutostarpeiden ja palautteiden pohjalta.

### Taideyliopiston osaamisen kehittämisen kokonaisuus



Kuvio 5: Taideyliopiston osaamisen kehittämisen kokonaisuus

### Työhyvinvointitoiminnassa korostuvat ennakointi ja arkipäivän johtaminen

Työsuojelun, -hyvinvoinnin ja työterveyden johtaminen on integroitu yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Taideyliopistossa panostetaan ennalta ehkäisevän työhyvinvointijohtamisen edellytyksiin. Yliopiston johto seuraa työhyvinvoinnin kehitystä ja toimenpiteiden vaikuttavuutta, ja niistä käydään yhteistoiminnallista vuoropuhelua. Mittareiden, selvitysten ja riskien arvioinnin avulla pyritään ennakoiviin toimenpiteisiin.

# Työhyvinvointitoiminnassa korostuvat ennakointi ja arkipäivän johtaminen



Kuvio 6: Taideyliopiston työhyvinvointitoiminnassa korostuvat ennakointi ja arkipäivän johtaminen

Työhyvinvointikysely ja työpaikkaselvitys tukevat työhyvinvointitoiminnan kehittämisessä. Yliopistojen yhteinen työhyvinvointikysely toteutetaan joka toinen vuosi. Yliopiston johto ja yksiköt käsittelevät tulokset ja kehittämistoimenpiteet kirjataan yhteiseen alustaan. Keskeiset havainnot huomioidaan osana yliopiston vuosiarviointia. Työterveyshuollon työpaikkaselvitys toteutetaan joka kolmas vuosi ja sen prosessiin sisältyvät sähköinen esikysely, työpaikkakäynnit, keskustelutilaisuudet tuloksista sekä kehittämistoimista sopiminen.

Taideyliopistossa tarjotaan monia työhyvinvointia ja -kykyä ylläpitäviä palveluita ja etuja yksilö-, yksikkö- ja yliopistotasolla. Nämä palvelut kohdennetaan siten, että ne tavoittavat koko henkilökunnan tasapuolisesti ja samalla vahvistavat hyvinvointia. Toimenpiteiden ja etujen vaikuttavuutta seurataan mittareiden avulla.

## Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu

Taideyliopiston strategisena tavoitteena on olla hyvinvoiva, syrjinnästä vapaa ja kansainvälisesti vetovoimainen yhteisö. Yliopiston tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma tukee yliopiston strategiaa ja henkilöstöpolitiikkaa. Yliopistolla on myös saavutettavuussuunnitelma. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyötä tukevat ja edistävät omalta osaltaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmä, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusvastaava ja yhdenvertaisuusyhdyshenkilöt sekä häirintäyhdyshenkilöt opiskelijoille. Luottamushenkilöiden kanssa käydään säännöllistä vuoropuhelua yhdenvertaisuudesta.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustoiminnan tavoitteina ovat yhteisön ymmärryksen lisääminen inklusiivisuudesta, epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja monikielisyyden toteutuminen. Koulutusten, tietoiskujen ja työpajojen avulla lisätään tietoisuutta ja tunnistetaan epätasa-arvoistavia tekijöitä. Taideyliopistossa on toteutettu konkreettisia toimenpiteitä monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden parantamiseksi, ja parannettu mm. tiloja, ohjeita, verkkosivuja ja prosesseja.

Taideyliopiston toiminnassa ja esihenkilötyössä painotetaan yhteisön jäsenten perehtymistä ohjeisiin ja eettisiin periaatteisiin. Keskeistä on myös hyvän vuorovaikutuskulttuurin rakentaminen sekä jokaisen yhteisön jäsenen vastuun ottaminen ilmapiiristä ja hyvinvoinnista.

Taideyliopistossa varmistetaan henkilöstön rekrytointiin liittyvien menettelyiden läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus yhteisten käytäntöjen ja prosessien avulla. Jokaisessa rekrytoinnissa on mukana HR-henkilö, joka varmistaa prosessin oikeellisuuden ja sujuvuuden sekä vastaa selkeästä viestinnästä. Rekrytointiprosessit on yhtenäistetty ja kuvattu ja luotu ohjeistukset eri henkilöstöryhmille, mikä on parantanut rekrytointiprosessien sujuvuutta, läpinäkyvyyttä ja tasalaatuisuutta koko yliopistossa.

#### **Vahvuudet**

Työhyvinvoinnin, -  
turvallisuuden ja  
työterveyden johtaminen  
ennakoivasti ja  
systemaattisesti, yhtenä  
kokonaisuutena ja  
mittareilla seuraten.

Työhyvinvointiedut ja -  
toimenpiteet on valittu  
todettujen  
kehittämiskohteiden  
parantamiseen  
vaikuttaviksi.

Kattava  
toimintaohjekokonaisuus,  
jossa myös prosessit  
kuvattu.

#### **Kehittämiskohteet**

Terveyskyselyn ja  
työhyvinvointikyselyn  
vastausaktiivisuuksien  
nostaminen.

Yhteistoiminnan  
päällekkäisyyksien  
purkaminen (ettei  
samoja asioita  
käsiteltäisi useissa eri  
toimielimissä).

Ohjeiden  
jalkautuminen  
arkipäivän toimintaan.

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

## - Assessment of the audit team

### Osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista

Taideyliopisto on kehittänyt rekrytointiprosessejaan yhdenmukaistamalla akateemiset rekrytointikäytännöt ja ottamalla käyttöön selkeät akateemiset urapolut. Rekrytointiprosessit on arvioitu ja ohjeistukset standardoitu, mikä on parantanut prosessien läpinäkyvyyttä ja tehokkuutta. Taideyliopistossa on otettu käyttöön yhtenäinen rekrytointijärjestelmä, joka on kerännyt auditointihaastatteluiden mukaan kiitosta. Rekrytointiprosessiin osallistuu useita asiantuntijoita, mikä varmistaa prosessin avoimuuden ja tasapuolisuuden hakijoille. Vakinaistetut opettajien työsuhteet mahdollistavat opetuksen pitkäjänteisen kehittämisen.

Auditointivierailun ja itsearviointiraportin mukaan Taideyliopisto tukee monipuolisesti henkilöstönsä osaamisen kehittämistä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on laaja-alaista, proaktiivista ja perustuu tietoon. Taideyliopisto seuraa henkilöstönsä osaamista ja hyvinvointia käyttäen useita mittareita, jotka muodostavat yhteisen kokonaisuuden. Eri lähteistä kerättyä tietoa analysoidaan systemaattisesti, jotta saadaan luotua yhtenäinen käsitys henkilöstön osaamisesta. Tällainen strateginen lähestymistapa varmistaa, että opetushenkilöstö ja muu henkilöstö päivittävät jatkuvasti taitojaan ja pysyvät ajan tasalla alansa uusimmista kehityssuunnista.

Auditointivierailun haastateltavien mukaan Taideyliopistossa on laaja pedagogisen koulutuksen ja kielikoulutuksen sekä vaihtelevista teemoista muodostuvien näitä pienempien koulutusten koulutustarjonta. Opettajille tarjotaan mahdollisuus suorittaa 60 opintopisteen taidealojen yliopistopedagoginen koulutus, mikä valmistaa opettajia opetus- ja ohjaustehtäviin taidealan erilaisissa ympäristöissä. Koulutuskokonaisuus vahvistaa opettajien pedagogisia valmiuksia ja edistää opetuksen laadun jatkuvaa parantamista sekä lisää Taideyliopiston opettajien välistä yhteisöllisyyttä. Lisäksi yliopisto tarjoaa pienempiä viiden opintopisteen kokonaisuuksia ajankohtaisista teemoista, jotka perustuvat opettajien toiveisiin. Auditointihaastatteluiden mukaan Taideyliopisto pystyy ketterästi ja nopeasti räätälöimään pieniä opintojaksoja eri aiheesta. Opintopsykologien kanssa on järjestetty hyvinvointiin ja mielenterveyteen liittyviä koulutuksia. Lisäksi tarjolla on ollut koulutustilaisuuksia esimerkiksi moninaisuuteen, ei-binääreihin identiteetteihin sekä ekologiseen kestävyteen liittyen. Eri vuosina henkilöstön koulutustarjonnassa painotetaan eri teemoja. Auditointivierailulla ja itsearviointiraportissa esitetty osaamisen kehittämisen sateenvarjo on kattava ja esimerkillinen.

Henkilöstötyöpajan mukaan Taideyliopiston henkilöstö tiedosti hyvin oman osaamisen kehittämisen ja sen ajantasaisuuden tärkeyden. Useat työpajaan osallistuneet opettajat kokivat yhtenä tärkeimpänä keinona kehittää omaa osaamistaan mahdollisuuden saada käyttää osan työajastaan tutkimukseen tai taiteelliseen toimintaan. Opettajat kokivat yliopiston tarjoamat koulutukset hyödyllisiksi, mutta opettajat kaipaivat vielä enemmän moninaisuuteen ja

erityispedagogiikkaan liittyviä koulutuksia.

Työpajaan osallistuneiden opettajien kokemukset osaamisen kehittämisen tuesta vaihtelivat jonkin verran. Osa opettajista koki saaneensa erinomaista tukea oman ammatillisen osaamisen syventämiseen eri tavoin esimerkiksi osana kokonaistyöaikaa. Toisaalta osa opettajista ei tunnistanut tukea ja kokivat, että oman osaamisen kehittäminen tapahtuu omalla ajalla.

Taideyliopiston osaamisen kehittämisen 70-20-10-mallin mukaan 20 prosenttia osaamisen kehittämisestä tulisi tapahtua työyhteisön vuorovaikutuksessa ja yhteistyöverkostoissa. Osa henkilöstötyöpajaan osallistuneista opettajista toivoi lisää avointa keskustelua opetuksen hyvistä käytännöistä akatemioiden sisällä ja välillä. Auditointiryhmän mukaan ideoiden ja kokemusten jakaminen sisäisesti on oleellinen tapa henkilöstön osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä ja tätä Taideyliopiston olisi mahdollista vielä kehittää nykyisestä.

## Henkilöstön hyvinvointihaasteisiin vastataan erilaisin keinoin

Taideyliopiston yhtenä strategisena kärkeenä on olla hyvinvoiva, syrjinnästä vapaa ja kansainvälisesti vetovoimainen yhteisö. Yliopistossa työterveyttä, työsuojelua ja työhyvinvointia käsitellään yhtenä kokonaisuutena. Auditointivierailun haastateltavien mukaan Taideyliopistossa vastataan aktiivisesti erilaisiin henkilöstön hyvinvointihaasteisiin. Henkilöstön sitoutuneisuus omaan työhönsä on voimakasta. Sitoutuminen lähtee taiteellisesta identiteetistä sekä akateemisella henkilöstöllä että tukihenkilöstöllä. Auditointivierailulla tunnistettiin, että henkilöstö tekee pitkiä työpäiviä ja työskentelee myös viikonloppuisin, joten haasteena on henkilöstön kuormittuminen. Henkilöstön työssä kuormittuminen on tunnistettu eri lähteistä, kuten hyvinvointikyselyistä, tulleen palautteen perusteella.

Taideyliopisto on pyrkinyt vähentämään kuormitusta eri keinoin, esimerkiksi vakinaistamalla määräaikaista henkilöstöä, kokonaistyöajan kehittämällä, esihenkilötyöhön panostamisella ja opetussuunnitelmatyöllä. Opiskelijoiden huonovointisuuden ja erilaisten oppijoiden lisääntyminen kuormittaa myös opettajia. Opetussuunnitelmauudistuksen yksi keskeinen tavoite oli opiskelijoiden kuormituksen vähentäminen, ja tällä toivotaankin olevan myönteinen vaikutus myös opettajiin. Kokonaistyöaikaa on pyritty kehittämään niin, että työntekijöille mahdollistuu aikaa myös tutkimustyölle, mikä tukee tutkimuksen tekemistä, innovaatioiden syntymistä ja akateemista kehitystä. Auditointihaastatteluiden mukaan erilaiset opetustraditiot ovat johtaneet erilaisiin tapoihin kirjata asioita työsuunnitelmiin. Kokonaistyöaikauudistuksen myötä työ on tarkoitettu yhteismitallisesti kirjata suunnitelmiin.

Osa-aikainen henkilöstö toivoi auditointihaastatteluissa nykyistä joustavampia odotuksia ajankäytön suhteen. Kun osa-aikainen työtehtävä täydennetään toisella työllä, voisi työpanoksen jaksottaminen olla mahdollista ilman, että odotetaan samaa sitoutumista kuin täysipäiväiseltä henkilöstöltä. Työjärjestelyjen tulisi huomioida henkilön vuosittainen kokonaistyömäärä ja tarjota mahdollisuus sovittaa yhteen eri tehtäviä ilman kohtuutonta työkuormaa. Auditointiryhmän mukaan nykyistä joustavampi lähestymistapa työn hallintaan parantaisi työntekijöiden

työhyvinvointia sekä lisää työn tuottavuutta.

Auditointiryhmä painottaa, että henkilöstön hyvinvointia edistettäessä on tärkeää ottaa huomioon heidän omien identiteettiensä moninaisuus ja monitahoisuus, jotka muodostavat perustan inklusiiviselle ja tasapainoiselle työympäristölle. Yksilö saattaa kokea itsensä samanaikaisesti opettajaksi, tutkijaksi ja taiteilijaksi, ja nämä roolit voivat vaihdella ja limittyä toisiinsa eri tilanteissa ja eri yhdistelminä. Työympäristön tulisi tukea ja kunnioittaa työntekijöiden monimuotoista identiteettiä tarjoamalla joustavia mahdollisuuksia ilmaista ja toteuttaa itseään eri rooleissa. Tämä voi luoda hedelmällisen ja kannustavan ilmapiirin, joka tukee työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia ja sitoutumista työhönsä.

## Taideyliopiston tulee kehittää inklusiivista ja monikielistä yhteisöä

Taideyliopistolla on systemaattiset rakenteet, vastuut ja menettelyt, joilla tuetaan henkilöstön tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua. Yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja saavutettavuus on osa henkilöstön kokonaiskehittämistä. Yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvotyöstä määritellään työyhteisön kehittämissuunnitelmassa, mikä sisältää myös saavutettavuussuunnitelman. Auditointivierailun aikana tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa oltiin päivittämässä seuraavalle kaudelle. Epäasiallisen kohtelun tilanteisiin pyritään puuttumaan aktiivisesti ja esihenkilöille tarjotaan tukea. Auditointihaastattelussa tunnistettiin, että yliopistossa on mahdollista vielä edelleen kehittää rakentavia vuorovaikutustilanteita ja puuttumista epäasialliseen kohteluun. Taideyliopiston pyrkimyksenä on luoda ilmapiiri, jossa pystytään turvallisesti ja toisia kunnioittavasti käymään eri tilanteita läpi.

Moninaisuuden edistäminen on yliopiston keskeinen tavoite, ja sillä keskitytään inklusiivisuuden ja aktiivisen osallistumisen vahvistamiseen. Auditointivierailun haastateltavien mukaan Taideyliopistossa on vielä kehitettävää kansainvälisen henkilöstön yhdenvertaisessa kohtelussa ja monikielisyys toteuttamisessa. Auditointivierailun haastateltavien mukaan ulkomaalaistaustaisten henkilöiden nykyistä tehokkaampi integrointi yhteisöön kaipaakin myös vahvistusta. Auditointivierailulla Taideyliopistolta kaivattiin selkeää kielipolitiikkaa, joka nykyistä vahvemmin tukisi yliopiston kansainvälistymistä, monikielisyyttä ja huomioisi myös nykyistä paremmin yliopiston ruotsinkielisen koulutuksen vastuut. Vaikka kansainvälisen henkilöstön mukaan kielipolitiikka on kehittynyt viime vuosien aikana parempaan suuntaan, haastatteluiden perusteella nykyiset käytännöt eivät kaikilta osin tue kansainvälisen henkilöstön osallisuutta ja uralla etenemistä. Yliopistossa on tunnistettu kielikysymys keskeiseksi kansainvälisyyden haasteeksi ja ”iloisesti monikielinen” -kielilinjaus oli auditointivierailun aikana viimeistelyvaiheessa. Auditointiryhmä kannustaa yliopistoa edelleen kehittämään monikielisyyttä tukevaa ympäristöä, joka kannustaa yhteisön jäseniä osallistumaan ja ilmaisemaan omia näkemyksiään.

Taideyliopiston sitoutuminen osaamisen kehittämiseen, pedagogiseen koulutukseen ja kielikoulutukseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin osoittaa yliopiston pyrkimystä olla

edelläkävijä. Pyrkimys vahvistaa Taideyliopiston asemaa johtavana toimijana taidekentällä ja luopohjan jatkuvasti kehittyvälle ja inspiroivalle oppimisympäristölle.