

# LAB-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Jaakko Hallila, Liisa Postareff, Isabella Lindberg, Hilla Vuori & Mira Huusko.**

**LAB-ammattikorkeakoulun itsearviointiraportti (toim.) Merja Heino, Minna Suutari & Tanja Matikainen.**

Year of publication **2024**, FINEEC publications **24:2024**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-878-1 pdf**

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

### - HEI's self-assessment

LABin strategia ja strategian toimenpideohjelma ohjaavat henkilöstön osaamisen kehittämistä. LABin yksiköt arvioivat säännöllisesti henkilöstön määrää, osaamista sekä kehittämis- ja resurssitarpeita suhteessa nykyisiin ja tuleviin osaamistarpeisiin. Strategiset rekrytoinnit tuodaan johtoryhmään. Osaamisen vahvistamiseen tehdään myös LAB-tason linjauksia ja ohjelmia, kuten digipedagogiikan kehittäminen, LAB coach-valmennus ja LAB D-ohjelma.

LABin ja yksiköiden osaamistarpeita tunnistetaan yksikkökeskusteluissa, yksiköiden ja tiimien palaverissa, opetussuunnitelmatyössä, TKI-hankkeissa sekä työelämäyhteyksien ja ennakkoinnin kautta. Yksilöllisiä osaamistarpeita tunnistetaan ja kehittämistoimenpiteistä sovitaan systemaattisesti henkilökohtaisissa tavoite- ja kehityskeskusteluissa.

Opetushenkilöstön osallistuminen TKI-toimintaan on keskeinen osaamisen kehittämisen keino LABissa. Opettajien tavoiteperustaisen työn ja työajan suunnittelun avulla varmistetaan riittävä, LABin ja yksiköiden tavoitteiden saavuttamista tukeva resurssointi koulutukseen, TKI-toimintaan ja kehittämistehtäviin sekä oman osaamisen kehittämiseen. Tavoiteperustaista ja yhteisön osaamista vahvistavaa opettajien työn suunnittelua kehitetään systemaattisemmaksi lukuvuonna 2023–2024 TASU-pilottiprojektissa. Pilotilla halutaan kohdentaa osaamista, tukea yksilöiden työssäjaksamista ja mahdollistaa tiimeille itseohjautuvuutta. Pilotin kokemuksilla on vaikutusta myös LABin opetustyön suunnittelun malliin jatkossa.

Henkilöstön tohtoriohjelma LAB-D on osa LABin strategian toimenpideohjelman. Tohtoriohjelman tavoitteena on lisätä henkilöstön akateemista kyvykkyyttä TKI-toiminnan vaativiin asiantuntija- ja esihenkilötehtäviin ja se tarjoaa monipuolista tukea LABin tohtoriohjelmaan osallistuville läpi koko väitöskirjaprosessin ajan.

Henkilöstölle tarjotaan monipuolisia mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista henkilöstökoulutusten kautta. Tarjolla on esimerkiksi digipedagogiikkaan liittyvää koulutusta ja tukea, @Pedatiimin järjestämiä OpenCafe-tilaisuuksia, kielikoulutusta, mahdollisuus suorittaa avoimen ammattikorkeakoulun opintoja, TKI-hankkeiden projektipäällikkökoulutus sekä Eduhouse-koulutuspalvelu. Opettajia suositellaan suorittamaan ammatilliset pedagogiset opinnot viimeistään kolmen vuoden sisällä päätoimiseksi opettajaksi valinnan jälkeen.

Kansainvälisyys on keino saavuttaa LABin koulutuksen ja TKI-toiminnan tavoitteet sekä kehittää osaamista, ja henkilöstöä kannustetaan osallistumaan kansainväliseen toimintaan, esimerkiksi kansainvälisen henkilöstöliikkuvuuden ja hanketyön kautta.

Henkilöstön rekrytoinnit toteutetaan avoimesti ja läpinäkyvästi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusnäkökulmat huomioiden. Rekrytoinneissa, kuten henkilöstösuunnittelussa yleensäkin, tavoitteena on löytää oikeat tekijät oikeisiin paikkoihin. Rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä varmistavia menettelytapoja ovat monipuoliset täytettävälle tehtävälle relevantit arviointitavat, kuten rekrytoinnin valmistelu ja toteuttaminen useamman henkilön toimesta, kirjalliset dokumentit, kuten todistukset ja portfoliot, työhakemus, mahdolliset työnäytteet ja haastattelu sekä sähköinen rekrytointiprosessi. LAB on sitoutunut noudattamaan CoARAA eli vastuullisen tutkijanarvioinnin periaatteita rekrytoinneissaan. Rekrytoidun perehdyttämistä tuetaan ohjeistuksilla ja perehdytystilaisuuksilla.

## Työhyvinvointia tuetaan monipuolisesti

Työhyvinvoinnin perusedellytyksenä on, että työmäärä, työn vaatima osaaminen ja työntekijällä olevat resurssit näiden osalta ovat tasapainossa. Tämän varmistaminen on keskeinen osa esihenkilöiden työtä. Esihenkilöä tukevat työssään muun muassa esihenkilökoulutukset ja ohjeistukset. Henkilöstön työhyvinvointia tuetaan esihenkilötyön lisäksi tavoite- ja kehityskeskustelujen avulla, yksiköiden omien työhyvinvointitiimien järjestämällä toiminnalla, LUT-korkeakoulujen yhteisellä MOVEO for Staff -toiminnalla, kannustamalla kiinnittämään huomiota työn tauottamiseen esim. taukoliikuntasovelluksen avulla sekä mahdollistamalla monipaikkainen työskentely etänä ja kampuksilla. Yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin tueksi järjestetään esimerkiksi yhteisöllisyyskahvit/kampuskahvit, LAB-päivä, yksiköiden omia kehittämispäiviä, LAB- ja yksikkötasoisia henkilöstöfoorumeja ajankohtaisen asioiden yhteiseen käsittelyyn sekä erilaisia teemapäiviä, kuten Yhteistä hyvää, Porrasviikko ja hyvinvointiviikot.

Työhyvinvointia seurataan kuukausittaisten fiilismittausten ja joka toinen vuosi toteutettavan henkilöstökyselyn avulla. Kyselyiden tuloksia ja toimenpiteitä käsitellään LAB-, yksikkö- ja tiimitasolla. Työhyvinvointiin liittyvistä asioista raportoidaan LABin johtoryhmälle kuukausittain ja

työkykyjohtamisen seurantamittarit raportoidaan kahdesti vuodessa. LABin työhyvinvointisuunnitelmaan on kirjattu työhyvinvoinnin kärkitavoitteet ja toimenpiteet.

Työhyvinvointia tukevat yhteiset toimintamallit, kuten työhyvinvointisuunnitelma, päihdeohjelma, varhaisen tuen malli sekä ohje häirintätilanteiden käsittelyyn. Työterveyshuoltoyhteistyötä on kehitetty työkykyriskissä olevien työntekijöiden tunnistamiseksi. Työterveyshuolto toteuttaa säännöllisesti työpaikkaselvitykset yhteistyössä yksikön johtotiimin, henkilöstön sekä työsuojeluorganisaation kanssa. Työpaikkaselvitykset pohjautuvat aina työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa suunniteltuihin yksiköihin, lisäksi uusien työskentelytilojen käyttöönottovaiheessa tehdään työpaikkaselvitys.

Työsuojelun toimintaohjelma ohjaa työsuojelutoimintaa. Vuoden 2023 aikana on painotettu työsuojelun ja työhyvinvoinnin ajankohtaisia teemoja Hyvin voimin-teemakalenterin muodossa. Työsuojelupäällikön koordinoimat LABin yksiköiden riskienarvioinnit tehdään pääsääntöisesti työpaikkaselvitysten yhteydessä.

LABin strategian toimenpideohjelmaan pohjautuva lakisääteinen työyhteisön kehittämissuunnitelma tukee suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työyhteisön kehittämistä ja huomioi sekä henkilöstön osaamisen kehittämisen että työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja edistämisen näkökulmat. Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tuetaan LUT-korkeakoulujen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman avulla. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioihin perehdyttämisen tueksi henkilöstön käytettävissä on tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskoulutus verkossa ja teema on esillä myös esihenkilökoulutuksissa. Henkilöstön yhdenvertaista kohtelua ja hyvinvointia edistetään myös LUT-korkeakoulujen eettisten toimintaperiaatteiden (Code of Conduct) sekä saavutettavuussuunnitelman avulla. Tasa-arvon ja yhdenvertaisen kohtelun toteutumista seurataan henkilöstökyselyiden yhteydessä.

### **Vahvuudet**

LABin strategia ja strategian toimenpideohjelma ohjaavat henkilöstön osaamisen kehittämistä

Työhyvinvointiin panostaminen monipuolisilla menettelytavoilla

Henkilöstön perehdytys

### **Kehittämiskohteet**

Systemaattisempi osaamisen tunnistaminen ja henkilöstön osaamistarpeiden ennakointi

Osaamisen ja asiantuntemuksen jakaminen ja näkyväksi tekeminen tiimeissä ja yksiköissä

Ennakoivan työkyvyn tunnistamiseen tarvittavien mallien ja työkalujen kehittäminen

Tavoiteperustaisen opettajien työn suunnittelun vieminen laajasti kaikkiin LABin yksiköihin

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

### - Assessment of the audit team

#### Henkilöstöä rekrytoidaan avoimin ja yhtenäisin menettelyin

LABin itsearvioinnin mukaan rekrytointien oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys varmistetaan monilla menettelytavoilla, kuten monipuolisilla arviointitavoilla, kirjallisilla dokumenteilla ja sähköisellä rekrytointiprosessilla. Auditointihaastatteluiden mukaan LABissa pyritään rekrytoimaan mahdollisimman hyviä osaajia ja erityisesti tohtoreita. LAB korostaa rekrytointiensa ehdotonta syrjimättömyyttä ja sitä, että ammattikorkeakoululla on kyky integroida monenlaisia ihmisiä osaksi työyhteisöä. Auditointihaastattelussa henkilöstö antoi kiitosta siitä, että he ovat päässeet mukaan työhaastatteluihin haastattelijoina.

LAB on julkaissut työpaikkailmoituksia englanniksi ja LABilla on mahdollisuus hakea työntekijöitä kansainvälisten rekrytointikanavien, kuten Academy positions -järjestelmän kautta. LABissa pyritään palkka-avoimuuteen, mikä sai myös kiitosta haastatteluissa. LABissa käytetään rekrytoinneissa myös head hunttereita.

#### Henkilöstön osaamisen kehittämistä tuetaan

Auditointivierailun mukaan LABissa on toimivat menettelytavat, joilla tunnistetaan henkilöstön kehittämistarpeita ja tuetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä. LABissa käydään kehittämiskeskusteluita, joissa tunnistetaan henkilöstön ja johtamisen kehittämistarpeita. Auditointihaastatteluiden perusteella erilaisiin työtehtäviä tukeviin koulutuksiin on hyvät mahdollisuudet osallistua. Koulutuksiin on myös varauduttu ammattikorkeakoulun talousarviossa sekä työaikasuunnitelmissa. Henkilöstötyöpajan mukaan henkilöstön työaika ei kuitenkaan aina riitä koulutuksiin osallistumiseen tai osallistumisen saattaa joutua perumaan kiireellisten työtehtävien takia. Esihenkilöille on järjestetty erillisiä koulutuksia. TKI-osaamisen kehittäminen on erityisen toimivaa. Auditointihaastatteluiden mukaan 70 prosenttia henkilöstön osaamisen kehittämisestä tulee TKI-hankkeissa mukana olemisesta. LAB tunnistaa itsearvioinnissaan kehittämiskohteekseen systemaattisen osaamisen tunnistamisen ja henkilöstön osaamistarpeiden ennakkoinnin. Auditointiaineiston perusteella tämä kehittämiskohde oli oikein tunnistettu.

Tyypillisiä osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä työkaluja ovat yksityisen tahon järjestämät koulutukset, tiimimestarikoulutus, oman alan verkostoihin osallistumiset sekä ERASMUS-henkilöstövaihdot. Auditointihaastatteluiden mukaan keskeinen henkilöstön osaamistason nostamisen väline on LAB-D-tohtoriohjelma. Ohjelma on osoittautunut suosituksi, ja

siinä on mukana yli 40 LABin työntekijää.

LAB voisi hyötyä verkkopohjaisten koulutusten lisäksi niitä laajemmista kampuksilla järjestettävistä koulutuskokonaisuuksista sellaisista teemoista, jotka nousevat esiin eri työntekijäryhmien kehityskeskusteluista. Tällaista koulutusta on ollut tarjolla LABissa muun muassa digipedagogiikasta sekä tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta. Koulutukset on koettu auditointivierailun perusteella hyödyllisinä.

## LAB reagoi henkilöstöltä saatuihin palautteisiin

LABissa toteutetaan joka toinen vuosi laaja PeoplePower-henkilöstökysely. Auditointivierailun perusteella viimeisen henkilöstökyselyn tulokset aiheuttivat huolta ja korjaustoimenpiteitä korkeakoulussa. Se tapa, jolla LAB on vastannut kyselyssä esiinnousseisiin haasteisiin, herättää kuitenkin auditointihaastatteluiden perusteella luottamusta. Henkilöstökyselyn perusteella tehtyjä toimenpiteitä myös seurataan LABissa ja sen eri yksiköissä. HR-palvelut ovat auttaneet ja tukeneet kehittämisessä. LAB on puuttunut epäkohtiin muun muassa fiilismittarin käyttönotolla. Fiilismittarin tulokset ovat haastateltavien mukaan osoittaneet myönteisen kehityksen henkilöstön työtyytyväisyydessä. Auditointiryhmä toteaa, että henkilöstökyselyn pohjalta toteutetut kehittämistoimenpiteet ovat osoitus LABin kyvystä korjata toimintaansa tiedon perusteella.

LAB on saavuttanut erinomaisia tuloksia TKI-toiminnan kehittämisessä. Auditointihaastatteluiden mukaan osa LABin opetushenkilöstöstä kokee, että opetusta ei arvosteta yhtä paljon kuin TKI-toimintaa ja erityisesti vaativaa innovaatiotoimintaa. Auditointiryhmä suosittelee, että LAB nostaa esiin opetuksen onnistumisia sekä opetuksen merkitystä korkeakoulun sisällä sekä laajemmin sen toiminta-alueilla. Tämä estäisi osaltaan vastakkainasettelun syntymisen opetuksen ja TKI-toiminnan välille. Auditointihaastatteluissa sidosryhmät pitivät LABin tarjoamaa koulutusta merkittävänä alueiden elinvoiman ja kehittymisen kannalta.

## Henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista tulee tukea entistä systemaattisemmin

Henkilökunnan hyvinvointia ja liikuntaa tuetaan LABin ja LUTin yhteisellä MOVEO for Staff -toiminnalla, jota järjestetään sekä Lappeenrannassa, Lahdessa että etänä.

Auditointihaastatteluiden mukaan LABin molemmilla kampuksilla on kuntosali, jota henkilökunta voi käyttää veloituksetta, sekä ryhmäliikuntaa ja erilaisia liikuntavuoroja. Lisäksi henkilökunnalle tarjotaan työsuuhdepolkupyöräetua.

Auditointihaastatteluissa tuli ilmi huoli henkilöstön jaksamisesta ja työn pirstaloitumisesta. LABissa henkilöstön jaksaminen on erilaista TKI-toiminnan ja opetuksen sekä eri kampusten välillä. Huoli koskee erityisesti opettajien jaksamista ja opetukseen kohdennettujen resurssien riittävyttä. Osa opettajista kuvaili työpajoissa, miten ääri rajoille asti uupuneita he ovat. Myös

opiskelijat kuvasivat huoltaan opettajien jaksamisesta. Auditointiryhmä suosittelee, että opettajien nykyistä laajempaan pedagogiseen koulutukseen integroidaan hyvinvointiin liittyviä näkökulmia opettajien jaksamisen tukemiseksi.

Auditointiryhmä pitää tärkeänä, että henkilöstön jaksamista ratkotaan yksiköittäin ja tiimeittäin. Esihenkilöille ja henkilöstölle tulee tarjota erilaisia työhyvinvointikoulutuksia, tarkastella systemaattisesti henkilöstön työmääriä ja kokemuksia työn kuormittavuudesta sekä etsiä niihin ratkaisuja ja tukitoimia. Auditointiryhmä suosittelee, että filismittarin ja henkilöstökyselyn tulosten perusteella tehdään korjaavia ja kohdennettuja toimenpiteitä. Erityisesti opetushenkilöstölle on tärkeää jatkaa ja kehittää toimenpiteitä, joiden avulla parannetaan työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

Auditointivierailun perusteella eri yksiköissä ja tiimeissä on erilaisia kokemuksia siitä, miten työaikaa jaetaan eri tehtäviin. Auditointiaineiston perusteella opettajien työn suunnitteluperiaatteet -ohjeistus määrittelee esimerkiksi tutorointiin tai opinnäytetyön ohjaukseen käytettävän ajan. Opetuksen tuntiresursseja ei ole määritelty ohjeissa opintopistekohtaisesti, vaan työaika pitäisi resursoida sen mukaan, mitä ja miten opettaja on opetustaan suunnitellut toteuttavan. Opettajatiimit itse resursoivat tehtäviin käytettävät tunnit ja työmäärän. Opettajien työnsuunnittelua on hiljattain kehitetty TASU-pilotissa tavoiteperusteiseksi. Auditointiryhmä suosittelee henkilöstön työajan kohdentamiseen helposti hahmotettavia käytäntöjä ja työaikaohjeen saattamista laajasti henkilöstön tietoisuuteen.

Auditointihaastatteluiden ja itsearviointiraportin mukaan LABissa on lakisääteinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. LUT-korkeakouluilla on myös tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta käsittelevä Moodle-kurssi, joka on suunnattu kaikille uusille työntekijöille. Itsearvioinnin mukaan henkilöstön yhdenvertaista kohtelua ja hyvinvointia edistetään LUT-korkeakoulujen eettisten toimintaperiaatteiden (Code of Conduct) sekä saavutettavuussuunnitelman avulla. Tasa-arvon ja yhdenvertaisen kohtelun toteutumista seurataan henkilöstökyselyissä.