

# LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Heidi Fagerholm, Juha Eskelinen, Jaana Kullaslahti, Onni Kuparinen, Mira Huusko & Kati Iso-aho. Laurean itsearviointiraportti (toim.) Jaana Ignatius.**

Auditointivuosi **2022**, Karvin julkaisu **16:2022**

Kieli **Suomi**

ISBN **978-952-206-737-1 pdf**

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Korkeakoulun itsearviointi

### Pitkäjänteistä ja systemaattista osaamisen johtamistyötä

Johto vastaa strategisesta osaamisen johtamisesta, esihenkilöt operatiivisesta osaamisen johtamisesta, HR on osaamisen johtamisen ja kehittämisen kumppani ja jokainen laurealainen asiantuntija kehittää omaa sekä työyhteisön osaamista.

Osana TTS-prosessia tehdään henkilöstösuunnittelua ja kartoitetaan tulevaisuuden osaamistarpeet vuoteen 2024 saakka. Osaamistarpeissa tavoitteena on yhdistää tulevaisuuden ja Laurean osaamistarpeet sekä henkilöstön uratoiveet. Keskeinen kehittämistoimi on rakentaa strategiset osaamispolut ja työ on käynnistetty digipedagogiikan osaamisella. Kuvassa 11 on esitetty oppimisen ja osaamisen johtamisen tavoitteet Laureassa.



Kuva 11. Oppimisen ja osaamisen johtamisen tavoitteet

Laureassa on tunnistettu [strategialähtöiset osaamiset](#), joita toiminnan onnistuminen sekä strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttävät. Määrittelytyötä on toteutettu yhteisöllisenä prosessina, ja henkilöstötutkimusten yhteydessä selvitetty henkilöstön näkemys. Osaamisille on lisäksi laadittu yhteisöllisesti tavoitekuvaukset, jotka määrittävät, mitä osaamiset tarkoittavat Laureassa.

Laureassa vahvistetaan oppimisen ja kehittymisen työkaluttuoria. Henkilöstön oppiminen ja osaamisen kehittyminen pohjaa 90-10 -malliin, jota tuetaan seuraavin keinoin:

- Työssäoppiminen ja vertaisoppiminen (90); lähtökohtana on, että oppiminen ja osaamisen kehittyminen tapahtuvat yhdessä työtä tekemällä ja esimiehen sekä tiimin ja työyhteisön vahvalla tuella.
- Koulutus (10); koulutuksen tarve keskustellaan työntekijän ja esimiehen välillä kehityskeskustelussa ja koulutus mahdollisesta budjetin sallimissa puitteissa. Henkilöstölle järjestetään myös sisäistä koulutusta strategisesti tärkeiksi tunnistetuista teemoista.

Kehityskeskustelut ovat tärkein yksittäinen osaamisen johtamisen väline. Kehityskeskustelu rakentuu teemojen kautta ja tavoitteena on jatkuvaan vuoropuheluun työntekijän ja esihenkilön välillä kannustava prosessi. Jokaisella on oikeus käydä keskustelu vähintään kerran vuodessa, mutta henkilöstölle on mahdollista käydä keskustelu silloin, kun sille on tarve. Henkilökohtaisen keskustelun lisäksi tiimit voivat käydä myös ryhmäkehityskeskustelun, jossa sovitaan tiimin

tavoitteet, vastuunjako ja tiimin rooli suhteessa strategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Kehityskeskusteluista muodostuvaa tietoa hyödynnetään osaamisen johtamisen sekä kehittämistyön tukena. Tunnistettujen tarpeiden pohjalta järjestetään mm. sisäistä koulutusta, joka on koottu intranetin koulutustarjontaan.

Osaamisen kehittymistä todennetaan ja tehdään näkyväksi digitaalisilla osaamismerkeillä. Osaamismerkkejä myönnetään strategisesti tärkeiksi tunnistetuista osaamisista kuten pedagogisesta- ja ohjausosaamisesta ja digiosaamisesta. Henkilöstöllä on mahdollisuus ehdottaa uusia osaamismerkkejä ja aiheita.

Esihenkilö vastaa perehdytyksestä ja perehdytyksen käynnistämisestä. Uudella työntekijällä on vastuu käydä perehdytysohjelma läpi oma-aloitteisesti ja itsenäisesti. Perehdytyksen tueksi esimies nimeää uudelle työntekijälle mentorin, jonka kanssa asioita voi yhdessä käydä läpi. Perehdytyksen tukena käytetään verkkokurssia, joka on rakennettu yhteiskehittämisen menetelmin verkko-oppimisalustalle Canvasiin.

Rekrytoinnin päälinjaukset on neuvoteltu yhteistoiminnassa. Rekrytointiprosessin aloittaminen edellyttää aina rekrytointilupaa, jolla varmistetaan rekrytoinnin tarve kokonaisuutena käyttäen. Henkilöstöjohtaja arvioi ja tarkistaa hakemuksen, ja luvan myöntää tai hylkää rehtori/toimitusjohtaja. Avoimet tehtävät avataan pääsääntöisesti samanaikaisesti sekä sisäiseen että ulkoiseen hakuun. Kansainvälisissä hauissa käytetään Academic Positions -portaalia ja tehtäväalan omia kansainvälisiä verkostoja. Johto- ja päällikkö -tason tehtävissä kärkekandidaatit osallistuvat aina ulkoisen konsulttitalon tekemään soveltuvuusarvioon. Henkilön vastuissa ja työtehtävissä voi tapahtua muutoksia myös ilman erillistä rekrytointimenettelyä. Näissä tilanteissa kyse on yleensä esim. johtamisvastuiden uudelleen organisoinnista tai nimikkeen päivittämisestä vastaamaan jo muuttunutta tilannetta.

## Monipuoliset menetelmät työhyvinvoinnin edistämiseen

Tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen kohtelun periaatteet ja toimintakäytännöt kuvataan [tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa](#). [Laurean eettinen toimintaohjeisto](#) on päivitetty vuoden 2020 aikana. Yhteisöllisessä prosessissa tuotetussa ohjeistossa kuvataan Laureassa toimimisen periaatteita. Koko yhteisön yhdenvertainen kohtelu varmistetaan säännöllisillä ja systemaattisilla esihenkilövalmennuksilla, joita pidetään neljästi vuodessa koko esihenkilöstölle. Lisäksi HR-palvelut pitävät neljästi vuodessa tunnin mittaiset vapaaehtoiset ja fasilitoidut esihenkilöiden keskustelutilaisuudet ajankohtaisista asioista, erikseen opetushenkilöstön ja muun henkilöstön esimiehille.

Laureassa on mitattu henkilöstön työhyvinvointia kahden vuoden välein työyhteisön keskinäistä luottamus- ja työtyytyväisyyttä mittaavan Great Place to Work -kyselyn avulla. Kyselyn tulosten pohjalta työyhteisöt ja tiimit asettavat tavoitteet ja toimenpiteet työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tuloksia mitataan myös aikasarjana, jolloin toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan kokonaisuutena arvioida. Useissa kyselyissä ja palautteissa on noussut esille tarve vuorovaikutuksen,

yhteisöllisyyden ja palautekulttuurin kehittämiseksi korkeakoulu yhteisössä. Palautteen perusteella on mm. kehitetty esihenkilöiden valmennusten sisältöä.

Laurea tekee jatkuvaa yhteistyötä työterveyshuollon kanssa kehittääkseen työntekijöiden hyvinvointia tarjoamalla henkilöstölle välineitä omasta hyvinvoinnistaan huolehtimiseen. Henkilöstön hyvinvointia mitataan työterveystoimijan hyvinvointikyselyiden avulla. Kyselyistä (Virta ja Terveenä työssä) saatujen organisaatiotason raporttien pohjalta laaditaan hyvinvoinnin edistämiseen kohdennettuja toimenpiteitä, kuten esim. matalan kynnyksen palvelujen lisäämistä työntekijöiden mielenterveyden ja hyvinvoinnin tukemiseksi. Keväällä 2021 käyttöön otettiin Mielen voimalinja -valmennus, josta saa näkökulmia ja työkaluja erilaisiin arjen, työn tai ihmissuhteiden haasteisiin.

Osana työhyvinvoinnin johtamisen kehittämistä on toteutettu yhdessä työeläkeyhtiö Kevan kanssa työkykyjohtamisen tilan 360-analyysi, jonka pohjalta on lähdetty työstämään työhyvinvoinnin johtamista tukevia työvälineitä. Analyysin pohjalta Laureaan on perustettu vuoden 2021 aikana Työkykyjohtamisen ohjausryhmä, jonka edustajat on koottu kattamaan kattavasti eri esihenkilöryhmät. Ohjausryhmän tavoitteena on koota kaikki työhyvinvointiin, työkykyyn ja osaamiseen liittyvä tieto yhteen analysoitavaksi ja tarkasteltavaksi. Analysoidun tiedon perusteella on tarkoitus suunnitella tavoitteet ja esittää toimenpiteet henkilöstön hyvinvoinnin edistämiseksi.

Laurea tarjoaa työntekijöilleen omaehtoiseen hyvinvoinnin ylläpitoon ePassin liikunta- ja kulttuurietuja. Lisäksi Laurea tukee työpäivänaikaisen palautumisen mahdollisuutta tarjoamalla taukoliikuntasovelluksen työntekijöiden käyttöön.

Laureassa on käytössä turvallisuuspoikkeamia ja -havaintoja varten Secapp-turvallisuusviestintäsovellus. Väärinkäytöksistä ja sopimattomasta menettelystä ilmoittamiseen Laurea on ottanut käyttöön Whistleblower-kanavan joulukuussa 2021.

#### **Vahvuudet**

Henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen monet mahdollisuudet  
Työhyvinvoinnin prosessien selkeys ja yhteistyön toimivuus ulkopuolisen työterveyspalveluiden tuottajan kanssa  
Systemaattinen ja toistuva sisäinen esihenkilövalmennus

#### **Kehittämiskohteet**

Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi ja määrittely  
Työelämän muutosten ennakointi työkyvyn johtamisen näkökulmasta  
Kansainväliset rekrytoinnit ja kansainvälisten osaajien houkuttelu

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja

# hyvinvoinnin tukeminen

## - Auditointiryhmän arvio

### Henkilöstön osaamistarpeita kartoitetaan keskusteluissa

Laurean johto tukee henkilöstön osaamisen kehittymistä ja työhyvinvointia. Henkilöstön osaamistarpeita kartoitetaan vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Arjen laatuteko, joka on levinnyt korkeakouluyksiköissä laajemminkin, on Sinua varten -käytänne. Käytännteen myötä opettajien esihenkilöt varaavat viikoittain työaikaa 1-2 tuntia viikossa ei-kiireellisiin arjen asioihin ja ajatusten vaihtoon yhdessä lehtoreiden kanssa. Ajankohtaisia osaamistarpeita tulee esille myös kehittämisryhmien tapaamisissa.

Henkilöstön osaamistarpeita on erilaisia, kuten digiosaaminen tai kestävä kehityksen huomioiminen työssä. Digitaalisten taitojen kehittämisessä henkilökuntaa auttavat esimerkiksi digituutorit, digiklinikat ja opettajien digituki. Myös palvelumuotoilua ja oppimismuotoilua on auditointihaastatteluiden mukaan tarjottu koko henkilökunnalle koulutuksina. Esimerkkeinä muista koulutuksista auditointivierailulla mainittiin Certified Tutor -koulutus, kansainvälisyyttä tukeva kielikoulutus, yhteiskehittämisen koulutus ja LaureaShip - tavoitteellinen vuorovaikutus - koulutus. Koulutuksissa on hyödynnetty digitaalisuutta, ja aihealueista on tarjolla myös webinaaritallenteita ja verkkomateriaaleja.

Laurean strategia ohjaa osaltaan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Auditointiaineiston sekä auditointivierailun perusteella tarjotut koulutukset tukevat strategisia osaamisalueita. Strategialähtöisyys sisäisessä koulutuksessa nousikin yhtenä vertaisoppimisen (ks. luku 5) tuloksena ja koulutukset on ryhmitelty sisäisillä sivuilla näiden osaamisalueiden mukaan. Toimintakulttuuri mahdollistaa oman osaamisen kehittämisen. Haasteena opettajat kokivat haasteena ajan löytymisen oman osaamisen kehittämiseen.

Sisäisiä valmennuksia on tarjolla erityisesti pedagogiikan alueelta. Lisäksi opettajat kertoivat osallistuneensa ulkoisiin koulutuksiin korkeakoulun tukemana. Vertais- ja työssäoppiminen tarkoittaa opettajatyöpajan mukaan käytännössä esimerkiksi pari- ja tiimiopetusta, Master-työtilojen tai ohjauksen käytänteiden yhteiskehittämistä, koulutusten osajapooleissa, kampustiimeissä sekä projekteissa ja tutkimushankkeissa toimimista. Lisäksi on organisoitu säännöllisiä tapaamisia yhdessä oppimiseen, kuten teemapajat, ajankohtaista koulutuksesta - tilaisuudet ja virtuaaliset aamukahvit. Pedagogisen osaamisen kehittämisen rinnalle kaivattiin myös mahdollisuuksia kehittää alakohtaista sisältöosaamista antamalla siihen nykyistä enemmän työaikaa sekä esimerkiksi osallistumalla nykyistä enemmän konferensseihin, koulutuksiin ja alan verkostotapaamisiin sekä opettajien työnkiertoa ja työelämäjaksoja. Opiskelijat toivoivat henkilökunnalle koulutusta viestinnästä ja tietyillä aloilla englannin kielestä sekä opettajien alakohtaisen osaamisen päivittämistä. Opettajatyöpajan mukaan henkilöstön osaamisen

kehittämisen mahdollisuuksista voisi tiedottaa nykyistä enemmän ja useampaa kanavaa käyttäen.

Laureassa opetushenkilöstö on hyvin integroitunut TKI-työhön, mikä antaa henkilöstölle mahdollisuuden kehittää hanke- ja tutkimusosaamistaan. Hankkeissa toimiville projektipäälliköille järjestetään Certified Project Manager -koulutusta sekä erilaisia koulutuksia ja infotilaisuuksia rahoitusinstrumenteista. Lisäksi TKI-toiminnan kehittämisessä on käytössä mentorointi, jossa kokeneempi valmistelija tukee vähemmän hakemuksia tehnyttä hakijaa.

Auditointihaastatteluiden mukaan projektipäälliköille on tarjolla myös vapaamuotoisia vertaisoppimisen mahdollisuuksia.

Henkilöstökyselyiden tulosten perusteella Laureassa on keskitytty esihenkilötyön ja vuorovaikutuskulttuurin parantamiseen sekä palautteiden antamisvalmennukseen. Koulutusta on laajennettu myös esihenkilöitä laajemmille kohderyhmille. Esihenkilöille on myös muuta säännöllisesti toteutettua sisäistä koulutusta, jonka pääosin HR-palvelut järjestävät. Kouluttajina voi olla myös työterveyshuollon ja eläkevakuutuksen edustajat. Lisäksi esihenkilöille on varattu viikoittain tietty aika keskustella keskenään ja HR-palveluiden kanssa ajankohtaisista asioista.

Auditointihaastatteluissa puhuttiin kuitenkin yllättävän vähän varsinaisesta henkilöstökoulutuksesta. Opettajien alakohtaisen sisältöosaamisen päivitys on lähinnä heidän omalla vastuullaan, ja he saavat omien työelämäyhteyksiensä kautta tuoretta tietoa ajankohtaisista asioista. Auditointiryhmä suosittelee, että Laureassa kehitettäisiin toimintapa, jolla henkilökunnan osaamista kartoitetaan nykyistä systemaattisemmin. Myös opetushenkilöstön sisältöosaamisen ajantasaisuuteen tulee kehittää systemaattinen järjestelmä.

## Uusia laurealaisia rekrytoidaan melko perinteisesti

Laurealla on läpinäkyvät menettelytavat henkilöstön rekrytoimiseksi. Laurea hyödyntää myös sisäistä rekrytointia, jotta henkilöstöllä on mahdollisuus erilaisiin urapolkuihin. Myös suorahakua käytetään tavallisen haun lisäksi erityisesti johtajien rekrytoinneissa. Auditointiryhmä suosittelee Laureaa kehittämään rekrytointikäytäntöjään nykyistä avoimimmiksi myös anonyymien rekrytointien avulla. Auditointihaastatteluiden mukaan kansainvälistä rekrytointia on kokeiltu kerran ja kokemukset siitä olivat myönteisiä. Auditointiryhmä suosittelee, että myös kansainvälistä rekrytointia olisi syytä lisätä, jotta strategian tavoitteeseen *kansainvälinen kehittäjä Uudellamaalla* päästään.

Uusille laurealaisille voidaan nimittää mentori, jonka kanssa voi keskustella työhön liittyvistä asioista ensimmäisen työvuoden ajan. Opettajien työpajojen mukaan mentoreita ei kuitenkaan nimitetä jokaiselle uudelle työntekijälle. Työpajan osallistujien mukaan mentorin nimittäminen voisi olla pakollista. Uuden henkilöstön rekrytointien lisäksi auditointiryhmä suosittelee miettimään keinoja, miten eri tehtäviin palkatut henkilöt pysyisivät tehtävissään eli miten

työntekijöiden pitovoimaa voidaan kasvattaa korkeakoulussa.

## Henkilöstön yhdenvertaisuudessa ja työhyvinvoinnissa vielä kehitettävää

Henkilöstön tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma ja opiskelijoiden saavutettavuus- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaovat saatavilla julkisilta internetsivuilta. Tavoitteena on edistää Laureassa työntekijöiden tasa-arvoisuutta, yhdenvertaisuutta, fyysistä esteettömyyttä sekä virtuaaliympäristöjen saavutettavuutta. Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistävien tavoitteiden toteutumista ja toimenpiteiden vaikutuksia arvioidaan vähintään kahden vuoden välein toteutettavilla henkilöstön tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden nykytilan arvioinneilla sekä työhyvinvointi- ja henkilöstökyselyillä, joissa kartoitetaan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden kokemusta. Vuosittain laadittava henkilöstötilinpäätös sisältää vertailun tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta eri henkilöstöryhmissä. Kyselyjen ja kartoitusten tuloksia hyödynnetään suunnitelman päivittämisessä. Suunnitelmaa päivitetään vähintään kahden vuoden välein. Suunnitelman seurannassa ja arvioinnissa käytetään myös PDCA-sykliä. Auditointiryhmä kannustaa Laureaa paneutumaan eri kampuksien välisiin eroihin, erityisesti silloin, kun samoja koulutuksia toteutetaan eri kampuksilla, ja miettimään tapoja, joiden avulla yhdenmukaistetaan toimintatapoja ja parannetaan sekä henkilöstön että opiskelijoiden yhdenvertaisuutta.

Vastuu työhyvinvoinnista on Laureassa työkyvynjohtamisen ohjausryhmällä.

Auditointihaastatteluissa työhyvinvoinnin kannalta pidettiin keskeisenä hyvää perehdyttämistä sekä osallistamista oman tiimin toimintaan sekä esihenkilöiden oman tiimin tuntemista.

Auditointihaastatteluissa pidettiin tärkeänä, että uusi työntekijä löytää paikkansa korkeakoulu yhteisössä muun muassa menettelytapaohjeiden avulla sekä että syntyy yhteisöllisyyden kokemus muiden työntekijöiden kanssa. Laurea toteuttaa yhdessä työterveyshuollon kanssa erilaisia työhyvinvointikyselyitä ja on kehittänyt digitaalisia välineitä työn kuormittavuuden vähentämiseksi. Yhtenä tavoitteena on, että työt olisivat tehtävissä työajalla. Henkilöstön työhyvinvointia tuetaan muun muassa Epassi- ja taukoliikuntasovelluksilla sekä työterveyshuollon palveluilla.

Korkeakouluopiskelijoiden ja opetushenkilöstön jaksaminen on ollut valtakunnallisesti koronapandemian aikana haasteellista. Auditointiryhmä suosittelee henkilöstön, johdon, keskijohdon ja hallituksen keskusteluyhteyden luomiseksi säännöllisiä tapaamisia. Tapaamisissa tulee käsitellä myös työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee, että johdon tulee erityisesti kiinnittää huomioita henkilöstön hyvinvointiin, jaksamiseen, sairauspoissaolojen määriin sekä henkilöstön vaihtuvuuteen ja sen syihin.