

# MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Hanna Snellman, Vesa Korhonen, Mari Pantsar, Akseli Tiitta, Mira Huusko & Marja-Liisa Saarilammi, Maanpuolustuskorkeakoulun itsearviointi (toim.) Matti Höysniemi**

Year of publication **2023**, FINEEC publications **18:2023**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-795-1 pdf**

## 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- HEI's self-assessment

Laadunhallinnan perusta ja menettelytavat



Kuva 4: Maanpuolustuskorkeakoulun laatujärjestelmä perustuu jatkuvan parantamisen

periaatteeseen sekä koko henkilöstön ja opiskelijoiden sitoutumiseen korkeakoulun kehittämiseksi

## Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

Laadunvarmistusjärjestelmän tehtävä on varmistaa Maanpuolustuskorkeakoulun strategian mukainen kehittäminen ja strategian toteutuminen. Tätä silmällä pitäen korkeakoulun strategia on laadittu prosessipohjaiseksi siten, että jokaiselle pääprosessille on määritelty strategiset tavoitteet. Strategisia tavoitteita toimeenpannaan ja seurataan toiminnan ja resurssien suunnittelun ja seurannan prosessissa (TRSS), jonka lopputuotteena syntyy vuosittainen toimintasuunnitelma sekä tulos- ja vuosiraportit.

Maanpuolustuskorkeakoulussa toiminnan laatu koostuu tavoitteiden saavuttamisesta ja lopputulosten laadusta, prosessien toimivuudesta ja työyhteisön hyvinvoinnista.

Maanpuolustuskorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä on strategialähtöisen johtamisen ja kehittämisen apuväline. Maanpuolustuskorkeakoulussa toiminnan kehittämisen periaatteena on yhteisöllisyys. Kehittämiseen osallistuvat kohteena olevan toiminnan asiakkaat, henkilöstö sekä mahdolliset sidosryhmät.

Laadunvarmistusjärjestelmä kattaa kaikki Maanpuolustuskorkeakoulun pää- ja tukiprosessit: sotatieteellisen tutkimuksen, opetuksen, yhteiskunnallisen vaikuttamisen sekä hallinto- ja tukipalvelut. Maanpuolustuskorkeakoulun prosessinomistajat ovat:

- tutkimus - tutkimusjohtaja
- opetus - vararehtori
- yhteiskunnallinen vaikuttaminen - yhteiskuntasuhdejohtaja
- tukiprosessit - hallintojohtaja.

Rehtori vastaa korkeakoulun toiminnan laadusta. Laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuutta koordinoi ja suunnittelee Maanpuolustuskorkeakoulun esikunnan suunnitteluyksikkö.

Laadunvarmistukseen ja strategiseen johtamiseen liittyviä asioita käsitellään johtoryhmässä.

Johtoryhmän pysyvään kokoonpanoon kuuluu johdon lisäksi kaikkien toimintayksiköiden esimiehet, laatupäällikkö, tiedotuspäällikkö sekä opiskelijajäsen. Johtoryhmässä käsiteltäviä asioita ovat korkeakoulun tulevaisuuteen ja sen toimintaan keskeisesti vaikuttavat asiat, kuten toimintaympäristön muutokset, pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmat ja riskit. Johtoryhmässä voidaan valmistella laajoja yhteisiä tuotteita, katselmoida ja arvioida toiminnan tuloksellisuutta tai toiminnan edellytyksiä sekä käsitellä laadunvarmistukseen liittyviä asioita. Johtoryhmässä asioita esittelevät johtoryhmän jäsenet tai erikseen kutsutut asiantuntijat. Johtoryhmän kokous pidetään strategiaseminaarina vähintään kahdesti vuodessa. Seminaariin kutsutaan asiantuntijoita tarpeen mukaan. Seminaarissa käsitellään Maanpuolustuskorkeakoulun strategian suunnitteluun, toimeenpanoon ja raportointiin liittyviä asiakokonaisuuksia.

Henkilöstön tietoisuus oman työn yhteydestä strategiaan varmistetaan useilla tavoilla. Ensinnäkin strategiasta viestitään korkeakoulun sisällä aktiivisesti, rehtori pitää esimerkiksi joka vuosi kaksi

infotilaisuutta, jossa strategiaa ja sen toteutumista sekä korkeakoulun tulevaisuuden näkymiä käsitellään. Strategiaa on tuotu esille korkeakoulun pääviesteissä, tieteellisissä seminaareissa ja julkaisuissa.

Joka vuosi toimintayksiköille laaditaan tulostavoitteet strategiaan perustuen ja yksiköt myös raportoivat tulostavoitteiden toteutumisesta. Yksiköiden johtajat ja esimiehet vastaavat siitä, että strategisista tavoitteista johdetut tulostavoitteet jalkautuvat kehityskeskusteluissa henkilöstön henkilökohtaisiin tulostavoitteisiin. Henkilökohtaisien tulostavoitteiden toteutumista arvioidaan kehityskeskusteluiden suoritusarvioinnissa.

#### **Vahvuudet**

Laatujärjestelmä on vakiintunut ja siihen kuuluvien työkalujen käyttö on säännönmukaista. Laatuun ja sen kehittämiseen suhtaudutaan pääsääntöisesti myönteisesti

Strategian toteutumisen varmistamiseksi suunnitelmaa sen toimeenpanosta päivitetään ja seurataan vähintään kahdesti vuodessa

Laatujärjestelmä näkyy johtamisessa konkreettisesti työntekijöille alkaen kehityskeskusteluista, vuosittaisten tulostavoitteiden asettamisesta (TRSS) ja niiden seuraamisesta, aina strategian toteutumisen seurantaan. Koko henkilöstö osallistuu vuosittain vähintään yhteen itsearviointiin, jonka yhteydessä käydään läpi henkilön työyksikön tavoitteet ja niiden yhteys MPKK:n strategiaan

#### **Kehittämiskohteet**

Palautejärjestelmän tuloksien parempi ja yhdenmukaisempi hyödyntäminen eri prosesseissa

Strategian tunnettavuutta tulee kyetä lisäämään ja konkretisoimaan arkeen. Itsearviointeissa strategian käsittely jää ajoittain pintapuoliseksi, mikäli tulosityksiköillä ei ole merkittäviä strategiasta nousevia tulostavoitteita

Toiminnan kehittämiseen jäävä työaika on usein vastuuvirkamiehillä hyvin rajallinen, jolloin laatujärjestelmään sidoksissa olevia tehtäviä saattaa jäädä tekemättä

Opiskelijoiden sitoutuminen ja sitouttaminen strategiaan on epäselvää

## 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

### - Assessment of the audit team

#### Laatutyölle on selkeä ja johdonmukainen pohja

Auditointihaastatteluiden mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun strategia ja siihen liittyvä laatujärjestelmäprosessi ohjaavat kattavasti korkeakoulun toimintaa. Auditointiryhmän näkemyksen mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun strategia on selkeä ja kirkas. Maanpuolustuskorkeakoulun toimintaa ohjaavat myös Puolustusvoimien strateginen suunnittelu - normiasiakirja ja Puolustusvoimien kehittämisohjelma.

Auditointihaastatteluiden ja itsearviointiraportin mukaan Maanpuolustuskorkeakoulun laatujärjestelmä on hyvin määritelty kokonaisuus. Laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut ovat selkeästi esillä korkeakoulun laatumormissa. Itsearviointiraportissa mainittu jatkuvan

parantamisen periaate ja yhteisön sitoutuminen korkeakoulun kehittämiseen tulivat hyvin esille auditointihaastatteluissa. Maanpuolustuskorkeakoulun henkilöstö ja opiskelijat tietävät, miten asioihin pystyy vaikuttamaan ja vaikuttamismahdollisuuksia tarjotaan runsaasti. Laatujärjestelmä on kuvattu korkeakoulun ulkoisilla nettisivuilla, mutta laatupolitiikka-käsitettä ei ole käytetty. Auditointiryhmä suosittelee Maanpuolustuskorkeakoulun laatupolitiikan julkista määrittelyä myös ulkoisilla verkkosivuilla.

Maanpuolustuskorkeakoulun laatujärjestelmä luo selkeän ja johdonmukaisen pohjan laatutyölle. Auditointihaastatteluissa laatujärjestelmää kuvailtiin ennustettavaksi ja aikaa kestäväksi, sillä samat osa-alueet järjestelmän taustalla pysyvät vuodesta toiseen. Maanpuolustuskorkeakoululle tyypillinen henkilöstön riipeä vaihtuvuus ei aiheuta ongelmia laatujärjestelmän toimivuudelle.

## Kattava palautejärjestelmä on laatujärjestelmän selkäranka

Auditointihaastatteluiden mukaan laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään esimerkillisellä tavalla korkeakoulun johtamisessa. Palautejärjestelmällä on keskeinen rooli johtamisen tukena ja toiminnan pohjana, sillä laatujärjestelmän tuottama tieto otetaan vakavasti. Palautetta kerätään runsaasti, ja sillä on selkeä vaikutus korkeakoulun johdon toimintaan. Auditointihaastatteluiden mukaan laatuympyrä toimii sovitusti ja systemaattisesti. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa käsitellään Maanpuolustuskorkeakoulun johtoryhmässä ja neuvottelukunnassa, jolloin saadaan sisäistä käsittelyä laajempi näkemys kokonaisuudesta.

Strategisen johtamisen näkökulmasta laatujärjestelmä on toimiva. Itsearviointiraportin mukaan korkeakoulun laatu muodostuu tavoitteiden saavuttamisesta, lopputulosten laadusta, prosessien toimivuudesta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Auditointihaastatteluiden mukaan eri osa-alueista saadaan monipuolista tietoa korkeakoulun johtamiseen.

Laatujärjestelmä tukee erinomaisesti korkeakoulun profiilia, perustehtäviä koskevien tavoitteiden saavuttamista ja strategian toteutumista. Laatujärjestelmä tunnustetaan strategian johtamisen ja kehittämisen apuvälineenä. Strategian prosessipohjaisuus takaa sen, että strategian yhteys toimintaan on selkeää. Lähes kaikelle toiminnalle on määritelty normi, prosessi, vastuuhenkilöt ja tavoitteet. Tämä tukee perustehtäviä koskevien tavoitteiden saavuttamista. Vaikka tarkkaan määriteltyjä prosesseja ja normeja on lähes kaikkeen, auditointihaastattelujen perusteella tätä ei koeta korkeakoulussa ongelmalliseksi. Prosessipohjaisuus koetaan voimavarana, joka mahdollistaa korkeakoulun toiminnan pitämisen joustavana ja helposti kehitettävänä. Henkilöstön vaihtuessa usein saadaan toiminnan korkea taso pidettyä yllä prosessien ja normien avulla. Auditointihaastatteluissa mainittiin, että yhdessä vuodessa on täysin mahdollista muuttaa jonkin prosessin suuntaa ja tavoitteita esiin tulleiden tarpeiden ja yhteiskunnan muutosten mukaisesti. Laatujärjestelmä onnistuu kehittämiskohteiden määrittelyssä erittäin kattavan palaute-, itsearviointi- ja kehityskeskustelujärjestelmän avulla.

Auditointihaastatteluiden mukaan strategiaa laadittaessa on toteutettu strategiakysely sekä skenaariotyöskentely. Lisäksi Maanpuolustuskorkeakoulussa pidetään kaksi kertaa vuodessa strategiatyöpaja, jossa tarkastellaan prosesseittain, miten strategiaa jalkautetaan. Strategian tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan myös puolen vuoden välein.

## Henkilöstö on sitoutunut strategian toteuttamiseen

Maanpuolustuskorkeakoulun strategia ja sen asianmukainen toteuttaminen toimii laatujärjestelmän perustana. Maanpuolustuskorkeakoulun laatujärjestelmää hyödynnetään strategisen johtamisen tukena. Kokonaisuus on rakennettu strategian toteuttamisen mukaisesti, ja järjestelmä toimii suunnitellusti. Toimintojen prosessipohjaisuuden kautta strategian tavoitteet tunnustetaan sekä yleisesti että yksilötasolla. Henkilöstö tunnistaa erinomaisesti oman työn yhteyden strategisiin tavoitteisiin. Auditointihaastatteluiden mukaan strategian visio tunnetaan erinomaisesti ja se koetaan merkitykselliseksi ja omaksi.

Itsearviointiraportin mukaan strategiasta viestitään asianmukaisesti koko yhteisölle. Itsearviointiraportissa on mainittu kuitenkin strategian tunnettuuden lisääminen entisestään. Auditointiryhmä suosittelee, että itsearviointille resursoidaan enemmän aikaa, jotta strategian inhimillistäminen jatkuu kehittämistä tukien. Itsearviointi ja oman osaamisen kehittäminen on hyvä sitoa yhteen strategian toteuttamisen kanssa. Strategian tavoitteet ja vuosittain määritellyt toimintasuunnitelmat inhimillistävät strategiaa yksilötasolle asti. Strategian tavoitteet pilkotaan pienempiin osiin, jotka välitetään henkilöstölle pääosin kehityskeskusteluiden kautta.