

# 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**

## 3.1 Laatu järjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

### - Korkeakoulun itsearviointi

#### Jatkuvan parantamisen sykli laadunhallinnan perustana

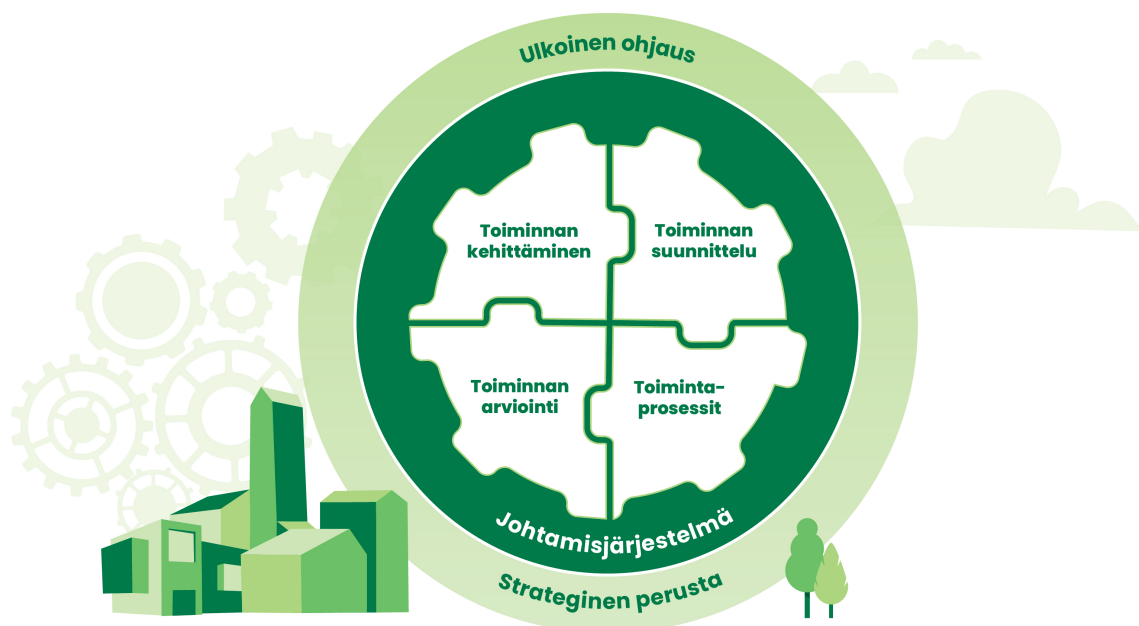
Karelian laatu politiikan perustana on jatkuvan parantamisen PDCA-sykli sekä laadunhallinnan ja toiminnanohjauksen tiivis kytkeytyminen toisiinsa. Laatutyössä toimitaan läheisyysperiaatteen mukaisesti, joka tarkoittaa asioiden hoitamista mahdollisimman lähellä niiden ilmenemistä (kuviot 4).

Karelian laadunhallinnan elementit on rakennettu osaksi ammattikorkeakoulun toiminnanohjausta ja intranet-ratkaisua. Jatkuvan parantamisen sykliin perustuvien osa-alueiden lisäksi laadunhallinnan keskeisiä elementtejä ovat toiminnan ulkoinen ohjaus, ammattikorkeakoulun strateginen perusta, keskeisten tulostietojen systemaattinen seuranta ja johtamisjärjestelmä.

Laatu järjestelmän kytkennät strategiseen johtamiseen konkretisoituvat esimerkiksi Karelian laatu käsikirjassa, johtamisen prosessikuvauksissa, ammattikorkeakoulun vuosikellossa sekä kehittämissuunnitelmien ja hallinnon tiimien toimintasuunnitelmissa. Prosessikuvausten avulla määritellään organisaation yhteiset toimintatavat ja niihin liittyvät vastuut. Yhdessä ammattikorkeakoulujen toimintaa ohjaavien sääntöjen kanssa prosessikuvaukset muodostavat Karelian toiminnan ja johtamisen perustan. Kuvaus on laadittu ydintoimintojen ja strategisen johtamisen prosesseista. Jokaisella prosessilla on vastuhenkilö ja hyväksyjä.

## Laatua yhteistyöllä

- joka päivä pieniä parannuksia



Kuvio 4. Karelian laadunhallinnan elementit

Strategia on tärkein Karelian toimintaa ohjaava asiakirja. Strategia laaditaan osallistavana prosessina yhteistyössä henkilöstön, opiskelijoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Karelia Ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus ohjaa ja hyväksyy strategian. Strategian toteutumista arvioidaan ja päivitetään säännöllisesti. Karelia 2030 -strategian ensimmäinen väliarviointi toteutettiin keväällä 2023 ja hallitus hyväksyi päivitetyn strategian kesäkuussa 2023. Strategian ja strategisten tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan neljännesvuosittain hallitukselle ja ammattikorkeakoulun omistajalle Joensuun kaupungille.

Karelialla on systemaattiset ja vakiintuneet käytännöt strategian toteuttamisessa ja seurannassa (kuvio 5). Karelian strategisen suunnittelun keskeisiä asiakirjoja ovat opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa solmittu tavoitesopimus (OKM/TASO) ja ammattikorkeakoulun sisäinen tavoitesopimusmenettely (Karelia/TASO), jonka avulla strategiset tavoitteet jäsennetään ja vaiheistetaan vuositason kehittämiskohteiksi ja tulostavoitteiksi. Kehityskeskusteluissa kehittämiskohteet ja tulostavoitteet konkretisoituvat yksilö- ja yksikötason tavoitteiksi. Johdon katselmuksessa tehdään yhteenveto edeltävän vuoden toiminnasta ja tuloksista. Katselmuksen tulokset käydään läpi toukokuun strategiapäivässä ja niitä hyödynnetään seuraavan vuoden Karelia/TASO-sopimuksen valmistelussa.

Karelia/TASO-sopimuksen kehittämistoimenpiteiden toteutumista seurataan kolmannesvuosittain osavuositarkastusten yhteydessä. Henkilöstön ryhmäkehityskeskusteluissa ja henkilökohtaisissa tavoite- ja kehityskeskusteluissa strategiset ja operatiiviset tavoitteet yhdistyvät henkilökohtaisiin

työtehtäviin ja tuloksiin sekä oman osaamisen kehittämiseen liittyviin tavoitteisiin.



Kuvio 5. Karelia 2030 -strategian toteutus ja seuranta

Jo vuosia käytössä olleet palautejärjestelmät (opiskelijapalaute, henkilöstöpalaute, TKI-toiminnan arviointi) tuovat strategisen johtamisen kannalta käyttökelpoista tietoa. Työelämäpalautteen keruu ja hyödyntäminen ei ole ollut yhtä systemaattista. Kareliassa on myös systemaattisesti toteutettava sisäisten auditointien käytäntö. Karelian oma tietoportaali Karelia-Vipunen on keskeisessä roolissa reaaliaikaisen tiedon tuottamisessa.

## Laadunhallinta kytketty Karelian arkeen

Karelian laadunhallinnan toiminnot kytkettyvät ammattikorkeakoulun arjen toimintaan toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan vuosikellon mukaisesti. Henkilöstökokoukset pidetään kerran kuukaudessa ja niissä käsitellään ajankohtaisia asioita sekä kaikki vuosikellon mukaiset asiat. Vuosikellon mukaiset asiat käsitellään myös koulutusten tai hallinnon omissa kokouksissa esihenkilöiden johdolla.

1–2 kertaa vuodessa pidetään koko henkilöstön strategiapäivät, joissa käydään läpi johdon katselmuksen tulokset ja linjataan yhdessä strategian tavoitteita ja toimenpiteitä. Esihenkilöiden suunnittelupäivillä käsitellään kaksi kertaa vuodessa toiminnan ja talouden tuloksia ja niihin liittyviä toimenpiteitä sekä päivitetään strategian etenemistä. Hallinnon tiimien viikkokokoukset varmistavat operatiivisen tiedon kulkua. Henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa käydään vuosittain läpi myös oman toiminnan roolia suhteessa Karelian strategisiin valintoihin ja tavoitteisiin.

## Vahvuudet

Yhteisöllinen ja osallistava strategiaprosessi

Karelia-Vipusen tiedon tuotanto

Jo pitkään toiminut PDCA-vuosikello

## Kehittämiskohteet

Tiedolla johtaminen mukaan tiimien ja ryhmien tulos- ja tavoiteohjaukseen

Ennakoinnin ja hälytysmittareiden kehittäminen

Yhteisen tilannekuvan vahvistaminen koko korkeakoulu yhteisössä

# 3.1 Laatu järjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

## - Auditointiryhmän arvio

### Karelian laatu järjestelmä tukee tiedolla johtamista

Karelia-ammattikorkeakoulun laatu järjestelmä on korkeakoulu yhteisössä hyvin tunnistettu. Laatu politiikan perustana on jatkuvan parantamisen PDCA-sykli sekä laadun hallinnan ja toiminnan ohjauksen kytkeytyminen toisiinsa. Karelian laatu politiikka on julkisesti nähtävissä korkeakoulun verkkosivuilla. Karelian laatu järjestelmä tuottaa ajantasaista tietoa Karelian tavoitteiden toteutumisesta. Kehittämistavoitteet ja mittarit on määritelty ammattikorkeakoulun sisäisissä Karelia/TASO-sopimuksissa ja strategiset kehittämisprojektit TASO-projekteina. Kareliassa johtamisjärjestelmän vastuut on määritelty ja avoimesti Karelia-Vipusessa nähtävissä olevia toiminnan tunnuslukuja seurataan säännöllisesti. Karelia-Vipunen on keskeisessä roolissa tiedolla johtamisessa. Auditointihaastatteluiden mukaan Karelia-Vipusesta saatua tietoa hyödynnetään strategiatyössä ja hallituksen päätöksenteossa, jolloin ajantasainen tieto mahdollistaa strategian päivittämisen ja tarkentamisen.

Karelia on tiedolla johdettu korkeakoulu yhteisö, jossa ajantasaista tietoa seurataan ja käytetään korkeakoulun kaikilla tasoilla johtamisen, kehittämisen ja arvioinnin välineenä. Auditointivierailulla auditointiryhmä sai vahvan näytön siitä, että Karelia-Vipusesta saatua tietoa käyttävät niin Karelian hallitus, johtoryhmä, kehittämisryhmät, laaturyhmä, koulutus päälliköt, henkilöstö kuin alueen sidosryhmien kanssa muodostetut asiantuntijaryhmätkin (POKAT-ryhmät).

Auditointivierailulla vahvistui Karelia-Vipusen toiminta tehokkaana johtamisen ja toiminnan ohjaamisen työkaluna ammattikorkeakoulun eri tasoilla. Auditointihaastattelujen mukaan Karelia-Vipusen vuositason ennusteiden avulla johto pystyy lyhyellä aikavälillä reagoimaan mahdollisiin muutostarpeisiin. Auditointiryhmälle jäi kuitenkin epäselväksi, mitä systemaattisia menettelytapoja Kareliassa on toimintaympäristöstä saatavan pidemmän aikavälin

ennakointitiedon keräämiseen ja käsittelyyn sekä tiedon perusteella tehtävien kehittämistoimenpiteiden valintaan. Auditointiryhmä suosittelee Kareliaa johtamisen ja strategiatyön tueksi selkeyttämään ja kuvaamaan ennakointityön prosessit, menettelytavat ja vastuut osana Karelian laatu- ja johtamisjärjestelmää.

## Strategisten tavoitteiden kuvaamisessa käytettävää metrokarttaa kannattaa hyödyntää entistä monipuolisemmin

Kesäkuussa 2023 päivitetty Karelia2023-strategia ohjaa Karelian toimintaa. Itsearviointiraportin mukaan strategiaprosessiin on osallistunut laajasti henkilöstöä, opiskelijoita ja Karelian sidosryhmiä. Auditointihaastatteluissa erityisesti Karelian hallitus, sidosryhmät ja opiskelijat olivat tyytyväisiä strategiaproessin avoimuuteen ja mahdollisuuteen osallistua strategiatyöhön. Strategian keskeisiä tavoitteita tarkastellaan vuosittain strategiapäivillä sekä johtoryhmän kokouksissa, koulutuspäälliköiden ja henkilöstön kokouksissa, tiimipalavereissa sekä Karelian henkilöstöpäivillä. Auditointihaastattelujen perusteella henkilöstön kehityskeskustelut ovat keskeisessä roolissa siinä, että henkilöstö tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun tavoitteisiin.

Karelia hyödyntää Karelia2030-strategian ja tavoitteiden kuvaamisessa metrokarttaa, joka on strategisen johtamisen käytännönläheinen innovaatio. Itsearviointiaineiston ja haastattelujen perusteella metrokartassa esitetyt metroradat auttavat havainnollistamaan korkeakouluuyhteisölle ja sidosryhmille strategisten valintojen välivaiheita ja sitä, mitä Karelia toiminnallaan tavoittelee. Metroradat mainittiin useassa haastattelussa tavoitteiden havainnollistajina. Auditointiryhmä pitää metrokarttaa hyvänä tapana strategisten tavoitteiden esittämiseen.

Auditointihaastattelujen mukaan metrokartta on tavoitteiden havainnollistamisen lisäksi havainnollinen tapa nähdä, miten metroradan asemat saavutetaan. Auditointivierailulla ei kuitenkaan saatu näyttöä siitä, miten metroratoja käytännössä hyödynnetään tulosityksiköiden johtamisessa tai henkilöstön ja sidosryhmien kanssa käytävässä dialogissa ja ennakointityössä. Auditointiryhmä suosittelee, että Karelia vahvistaa laatujohtamisen ja strategisten valintojen yhteyttä esittämällä nykyistä selkeämmin Karelia-Vipusen ja metroradoilla esitettyjen tavoitteiden yhteyden eli sen, miten määrällisten ja laadullisten strategisten tavoitteiden saavuttaminen etenee. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee Kareliaa entistä monipuolisemmin hyödyntämään metrokarttaa koulutusyksiköiden johtamisessa ja sidosryhmäviestinnässä.