

HUMANISTISEN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Heidi Rontu, Sinikka Valtonen, Esa Viklund, Leevi Viljanen, Kirsi Mustonen & Niina Nurkka. Humanistisen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Johanna Henriksson, Päivi Marjanen, Karel McLeod Smith, Jukka Määttä, Timo Parkkola & Titta Pohjanmäki**

Year of publication **2024**, FINEEC publications **22:2024**

Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-883-5**

3.1 Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- HEI's self-assessment

Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntäminen johtamisessa

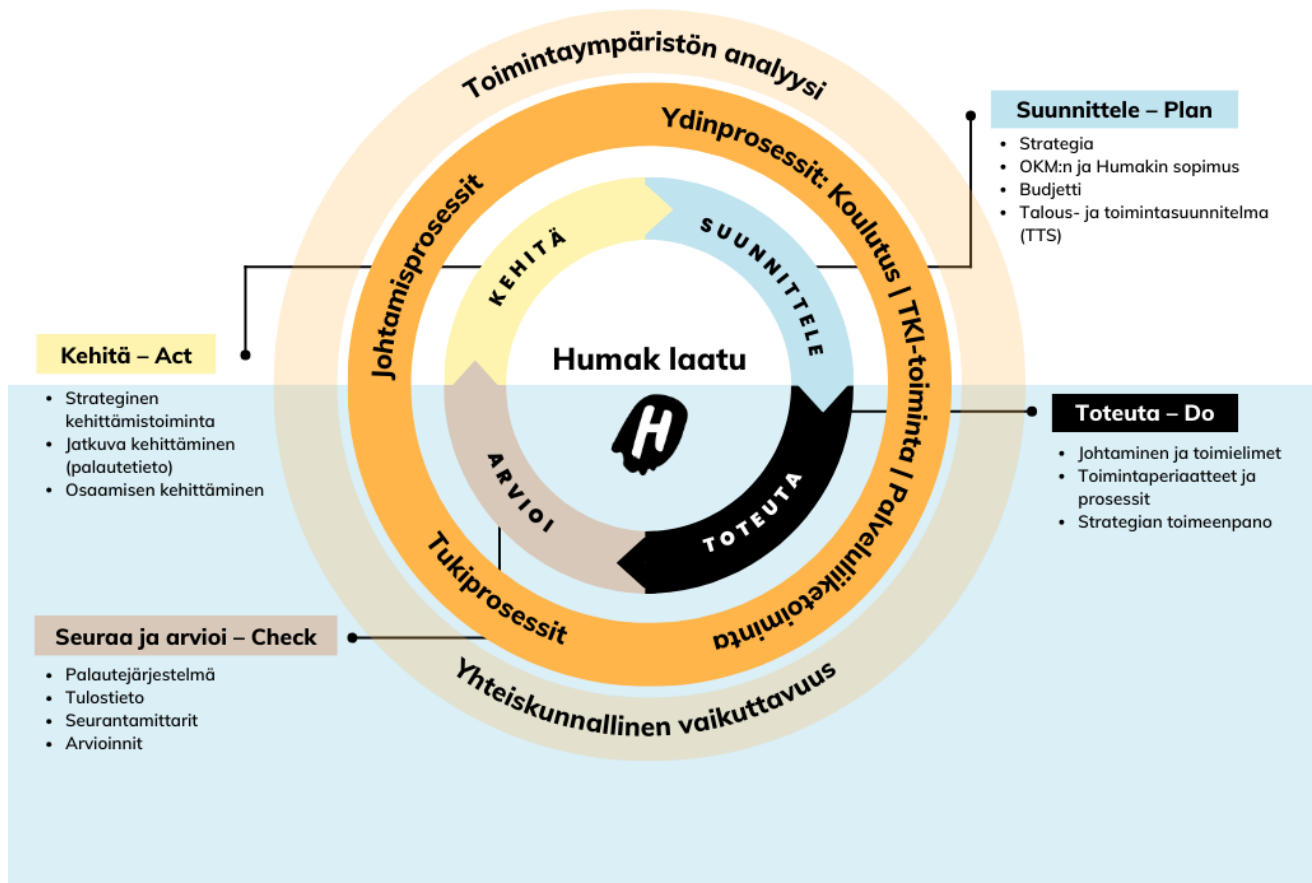
Laatu- ja toiminnanohjauskäsikirjassa (LATO) on kuvattu Humakin laatu- ja toiminnanohjauspolitiikka, keskeiset laatu- ja toiminnanohjauspolitiikka perustuu strategiaan, joka määrittelee yhteiset päämäärät sekä ohjaa toimintaa (ks. kuvio 8). Laadunhallinta nähdään osana ennakoivaa tulosohjausta ja -johtamista, toiminnan ja talouden prosesseja sekä arjen toiminnan toteuttamista.



Kuvio 8. Humakin laatupolitiikka.

Humakissa laatujärjestelmä on kytketty kiinteäksi osaksi ammattikorkeakoulun johtamista ja toiminnanohjausta. Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän tavoitteena on ohjata tekemistä ja tuottaa systemaattista tietoa toiminnan ja sen laadun kehittämiseksi sekä johtamisen tueksi, kehittää laadunhallinnan menettely- ja toimintatapoja sekä vahvistaa Humakin toimintakulttuuria ja tukea hyvien käytänteiden leviämistä (ks. kuvio 9). Keskiössä on Demingin PDCA-ympyrä, joka perustuu toiminnan jatkuvan kehittämisen periaatteelle: suunnittelu, toteutus, arviointi ja kehittäminen. Laatu- ja toiminnanohjaus pohjautuu ennakointiin, saadun tiedon analysointiin ja arviointiin sekä jatkuvaan parantamiseen ja oppimiseen. Keskeinen osa toiminnan suuntaamista on toimintaympäristön analyysi ja vaikuttavuuden arviointi.

Laadunhallinnan tavoitteena on sujuvien prosessien avulla tukea strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Toimivat prosessit tukevat johtamista ja strategian jalkauttamistyötä sekä varmistavat, että tehdään oikeita asioita oikealla tavalla.



Kuvio 9. Humakin laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä.

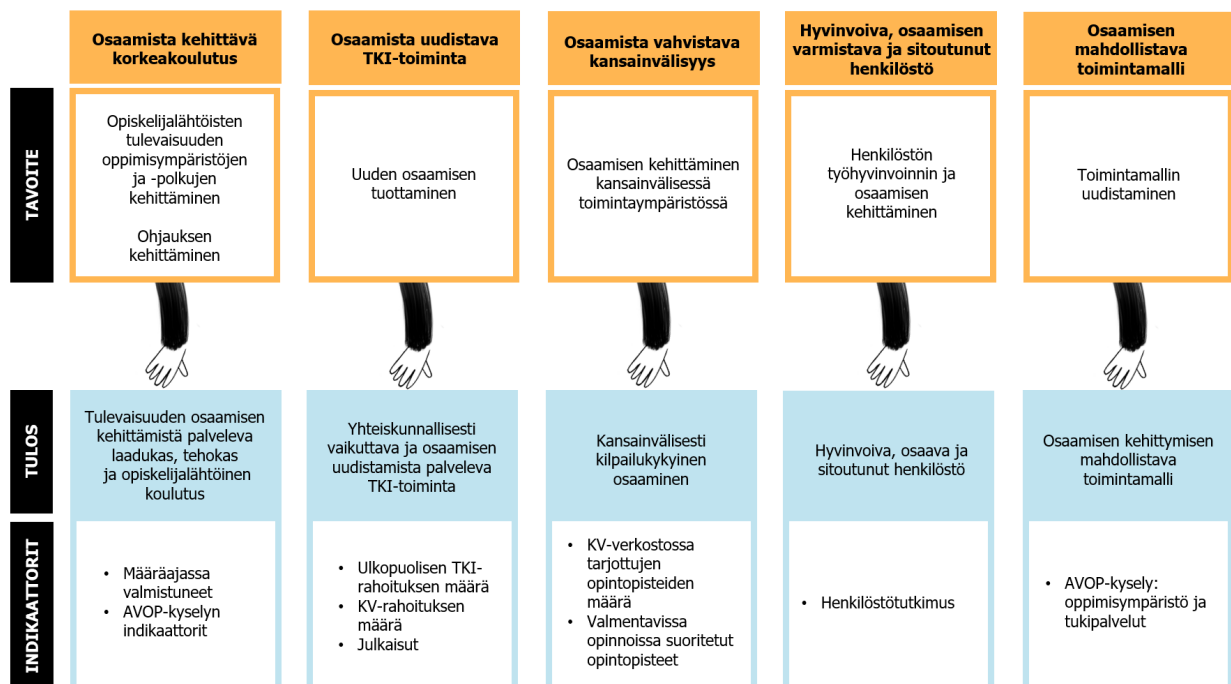
Strategian mukaisen vaikuttavuuden tunnistaminen, edistäminen ja todentaminen ovat keskeisessä roolissa strategisessa kehittämisessä, johtamisessa ja laatutyössä. Toimenpiteiden vuosittaisella suunnittelulla, seurannalla ja arvioinnilla sekä toiminnasta saadulla palautteella lisätään vaikuttavuutta. Humakissa on määritelty yhteiskunnallisuuden vaikuttavuuden mittaamiseksi erilaisia mittareita, joiden kytköstä raportointipalvelu Kompassiin tullaan vahvistamaan entisestään. Samoin vaikuttavuusmalli kytketään osaksi prosesseja ja järjestelmiä, minkä myötä varmistetaan merkityksellinen ja yhteiskunnallisesti vaikuttava toiminta. Tällä hetkellä TKI-hankkeiden strategianmukaisuus arvioidaan ideavaiheessa, jolla varmistetaan osaamiskärjen ja näin Humakin strategian mukainen toiminta.

Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä on kiinteä osa johtamisjärjestelmää ja -prosesseja. Nykyisen johtamismallin tavoitteena on vahvistaa strategian toimeenpanoa, lisätä toimintojen kannattavuutta, selkeyttää johtamista sekä auttaa kohdentamaan resursseja uusille painopistealueille.

Humakin keskeiset tavoitteet ja seurattavat indikaattorit nousevat strategiasta ja OKM:n kanssa tehdystä sopimuskausikohtaisesta sopimuksesta. Vuosittain laadittava talous- ja

toimintasuunnitelma (TTS) sekä Kompassin tuottama palaute- ja tulostieto kytkevät laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän Humakin tavoitteisiin, toimintaan ja toiminnanohjaukseen. Yksikkökohtaiset tulosmittarit on sidottu yksiköiden tavoite- ja tulosneuvotteluihin sekä vahvuusalojen tiimien tuloskorteille. Vastuuhenkilöt seuraavat reaaliaikaisesti Kompassista keskeisiä tulostietoja ja raportoivat niistä vuosikellon mukaisesti. Käynnissä olevalla tiedolla johtamisen projektilla tavoitellaan Kompassin kehittämistä tukemaan entistä paremmin johtamista, toiminnanohjausta, vaikuttavuutta ja laatutyötä. Ennakointitiedon systemaattista kehittämistä strategiatyön ja johtamisen tueksi on kuitenkin vielä tarpeen kehittää.

Strategian toteuttamista tuetaan sopimuskaudella 2021–2024 viidellä kehittämisohjelmalla, joille on luotu omat toiminta- ja investointisuunnitelmat sekä seurantaindikaattorit koko sopimuskaudelle (ks. kuvio 10).



Kuvio 10. Humakin kehittämisohjelmat sopimuskaudella 2021–2024.

Henkilöstön oman työn yhteys strategiaan tavoitteisiin

Henkilöstöllä ja opiskelijoilla on laajat vaikuttamismahdollisuudet strategian laatimisesta, kehittämisohjelmien ja strategisten kehittämistavoitteiden edistämiseen. TTS:ssä asetettuja yksiköiden tavoitteita seurataan systemaattisesti strategisten kehittämissuunnitelmien avulla, jotka ovat koko henkilöstön nähtävillä. Toimielin- ja ryhmätoiminnan kehittämiseen on kiinnitetty erityistä huomiota viime vuosina. Yhtenäisillä toimintaohjeilla ja -tavoilla varmistetaan johdonmukainen, yhtenäinen sekä tehokas toiminta edistään samalla toiminnan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

Tiimien tulokorteille on koottu TTS:n mukaiset tulostavoitteet, seurantaprosessi, palautejärjestelmästä nousevat laadulliset kehittämistavoitteet ja opintojen edistymisen seurantatiedot tarvittavine toimenpiteineen. Vuodesta 2023 lähtien tulokorttien avulla on toteutettu myös tiimien itsearviointit, jotka on kytketty tiimien kehityskeskusteluihin. Strategisten tavoitteiden yhteys henkilökohtaiselle tasolle varmistetaan työntekijöiden kehityskeskusteluiden kautta. Strategian jalkauttamista ja osaamisen kehittämistä tukevaa seuranta sekä raportointia tullaan systematisoimaan seuraavan sopimuskauden aikana.

Strategisten tavoitteiden jalkauttamista yksiköihin varmistetaan säännöllisillä Humakin johdon ja esihenkilöiden tapaamisilla, joissa yhdistyvät henkilöstöhallinnon ja korkeakoulun ajankohtaiset asiat.

Verkossa järjestettyjä koko henkilöstön säännöllisiä aamukahveja on toteutettu jo vuosia. Tilaisuuksien keskiössä on rehtorin katsaus, joka kattaa Humakin tavoitteet, tuloksia, taloustilanteen sekä korkeakoulupolitiikkaan liittyviä aiheita. Strategiaa jalkautetaan myös kaksi kertaa vuodessa järjestettävillä koko henkilöstön bestispäivillä ja kehittämispäivillä.

Vahvuudet

Systemaattinen tuloseuranta, toiminnan arviointi ja kehittäminen sen pohjalta

Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän strategialähtöisyys

Avoin ja läpinäkyvä viestintäkuluttuuri

Humakilaisten osallistaminen strategiatyöhön

Kehittämiskohteet

Strategian jalkauttamisen toimeenpanon ja seurannan edelleen kehittäminen

Raportointipalvelu Kompassin kehittäminen kattamaan entistä laajemmin tulos- ja palautejärjestelmän tuottaman tiedon

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden sanoittaminen ja kytkeminen osaksi prosesseja sekä järjestelmiä

Ulkopuolisten sidosryhmien osallistaminen tehokkaammin strategisen toiminnan suunnitteluun

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Assessment of the audit team

Laatujärjestelmä tuottaa ajantasaista tietoa korkeakoulun strategisten tavoitteiden toteutumisesta

Humanistisen ammattikorkeakoulun laatupolitiikka perustuu jatkuvan kehittämisen PDCA-sykliin sekä laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmään. Laatupolitiikka, keskeiset laatutyön toimijat sekä

heidän vastuunsa on kuvattu laatu- ja toiminnanohjauskäsikirjassa (LATO). Ammattikorkeakoulun laatu- ja toiminnanohjauspolitiikka on julkisesti nähtävissä korkeakoulun verkkosivuilla.

Humakin laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä tuottaa ajantasaista tietoa korkeakoulun strategisten tavoitteiden toteutumisesta. Itsearviointiraportissa todetaan, että Humakin toiminnan tavoitteet ja seurattavat indikaattorit perustuvat korkeakoulun strategiaan ja opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa tehtyyn sopimuskausikohtaiseen sopimukseen. Auditointivierailun haastatteluissa korostui vuosittain laadittavan talous- ja toimintasuunnitelman (TTS) keskeinen merkitys laatu- ja toiminnanohjauksessa. Talous- ja toimintasuunnitelman pohjalta tuloksiksi tekevät omat kehittämissuunnitelmansa. Auditointivierailun yhteydessä tuotiin esille vuosikellon ja raportointipalvelu Kompassin kehittäminen tukemaan laatu- ja toiminnansuunnittelun toteutumista. Kehittämistyöhön oli ryhdytty muun muassa edellisen auditoinnin palautteen kannustamana.

Henkilöstö tunnisti hyvin laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän roolin osana omaa työtään korkeakoulu-yhteisössä. Auditointivierailun haastatteluissa henkilöstö viittasi myös toistuvasti korkeakoulun strategiaan ja tavoitteisiin sekä vuosittaiseen talous- ja toimintasuunnitelmaan omaa työtään ohjaavina tekijöinä.

Raportointipalvelu Kompassi ja vuosikello tiedolla johtamisen tukena

Auditointiryhmä sai näyttöä raportointipalvelu Kompassin ja vuosikellon toimivuudesta tiedolla johtamisen tukena. Kompassin kautta henkilöstö voi nähdä Humakin keskeiset määrälliset talous- ja toimintasuunnitelman mukaiset tavoitteet ja tulokset, mukaan lukien reaaliaikaiset tulokset opiskelijoiden aloitus-, väli-, uraseuranta- ja AVOP-kyselyistä. Korkeakoulu on ottanut Kompassin käyttöön vuonna 2020 ja uudistetun vuosikellon vuoden 2023 lopussa. Auditointiryhmä kannustaa varmistamaan näiden käyttöönoton järjestelmällisen etenemisen sekä jatkuvan kehittämistyön.

Auditointihaastatteluissa varmistui, että laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän tuottaman tiedon avulla johto pystyy reagoimaan mahdollisiin lyhyen aikavälin muutostarpeisiin esimerkiksi talousseurannan tai tutkinto-ohjelmakoulutuksen tulosten perusteella. Epäselväksi kuitenkin jäi, miten korkeakoulu kerää ja käsittelee toimintaympäristöstä saatavaa pidemmän aikavälin ennakoitietoa sekä määrittelee tiedon perusteella kehittämistoimia. Auditointiryhmä suosittelee, että Humak selkiyttää ja kuvaa ennakoitietojen prosessit, menettelytavat ja vastuut osana laatu- ja johtamisjärjestelmää. Tämä tukisi korkeakoulun johtamista ja strategiatyötä.

Korkeakoulun tavoitteet viedään käytäntöön yksiköiden kehittämissuunnitelmissa, tiimitason tavoitteissa (tulokortit) ja yksilötason kehityskeskusteluissa. Auditointivierailun yhteydessä tuli esille, että kehityskeskusteluita käydään yksilö- tai ryhmäkeskusteluina. Tämä on myös korkeakoulun ohjeistus. Haastattelujen mukaan päätös kehityskeskustelun käymisestä yksilö- tai

ryhmäkeskusteluna tehdään joko tiimin tai esihenkilön päätöksellä. Päätösprosessi ei tältä osin ole yhdenvertainen. Lisäksi tavoitteiden toteutumisen seuranta yksilötasolla ei välttämättä toteudu samanlaisesti koko organisaatiossa. Tiimitasolla tavoitteiden toteutumista seurataan tiimien tulokorttien avulla. Haastatteluissa Humak kertoi asettaneensa tavoitteeksi kehittää tiimitason seuranta säännölliseksi ja vuosikelloon sidotuksi. Lisäksi tavoitteiden toteutumisen seuranta on aiheena korkeakoulun yhteisissä henkilöstön tiedotustilaisuuksissa ja kehittämispäivillä. Auditointiryhmä suosittelee varmistamaan, että henkilöstön kehityskeskustelut toteutuvat mahdollisimman yhdenvertaisesti.