

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

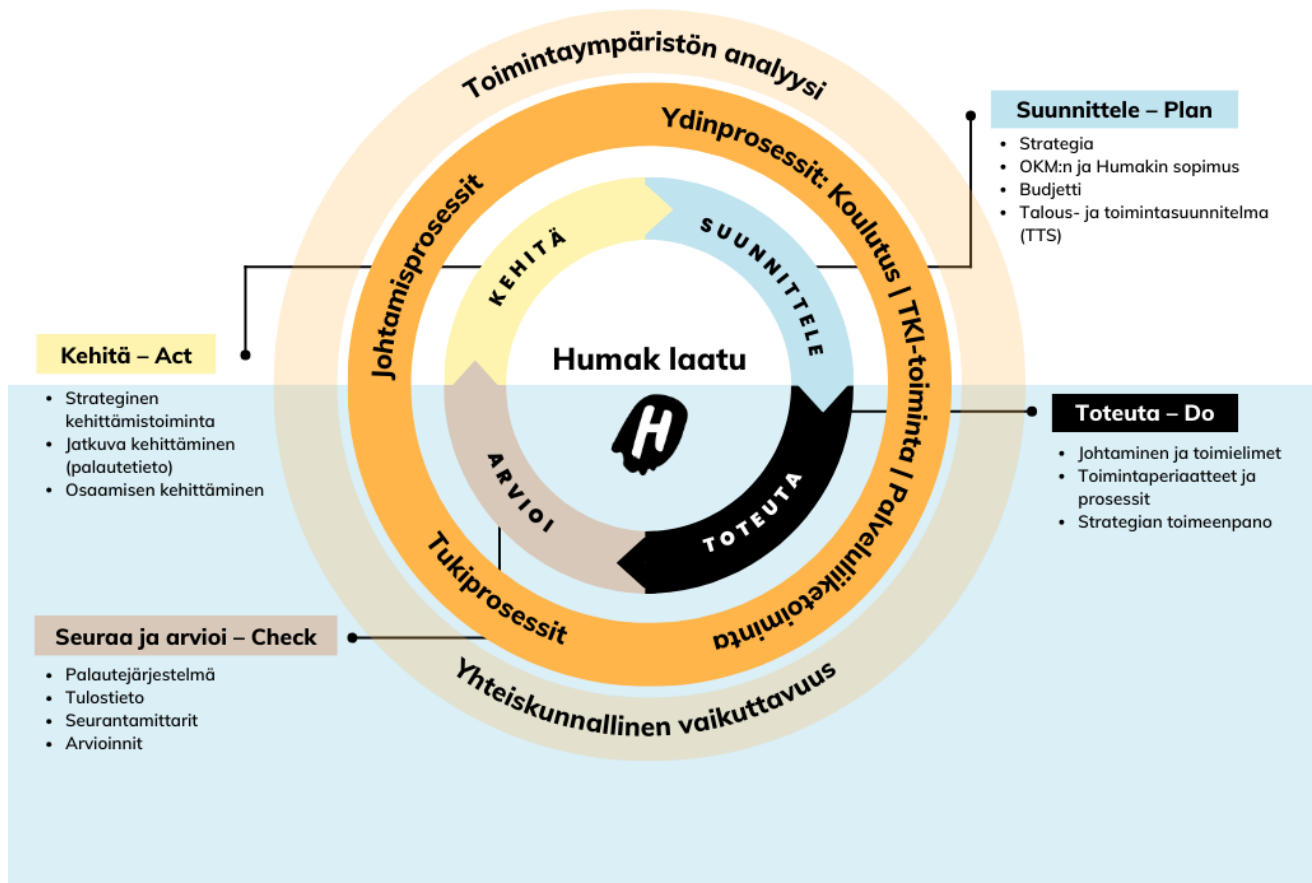
Laatu- ja toiminnanohjauskäsikirjassa (LATO) on kuvattu Humakin laatu- ja toiminnanohjauspolitiikka, keskeiset laatu- ja toiminnanohjauspolitiikka perustuu strategiaan, joka määrittelee yhteiset päämäärät sekä ohjaa toimintaa (ks. kuvio 8). Laadunhallinta nähdään osana ennakoivaa tulosohjausta ja -johtamista,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

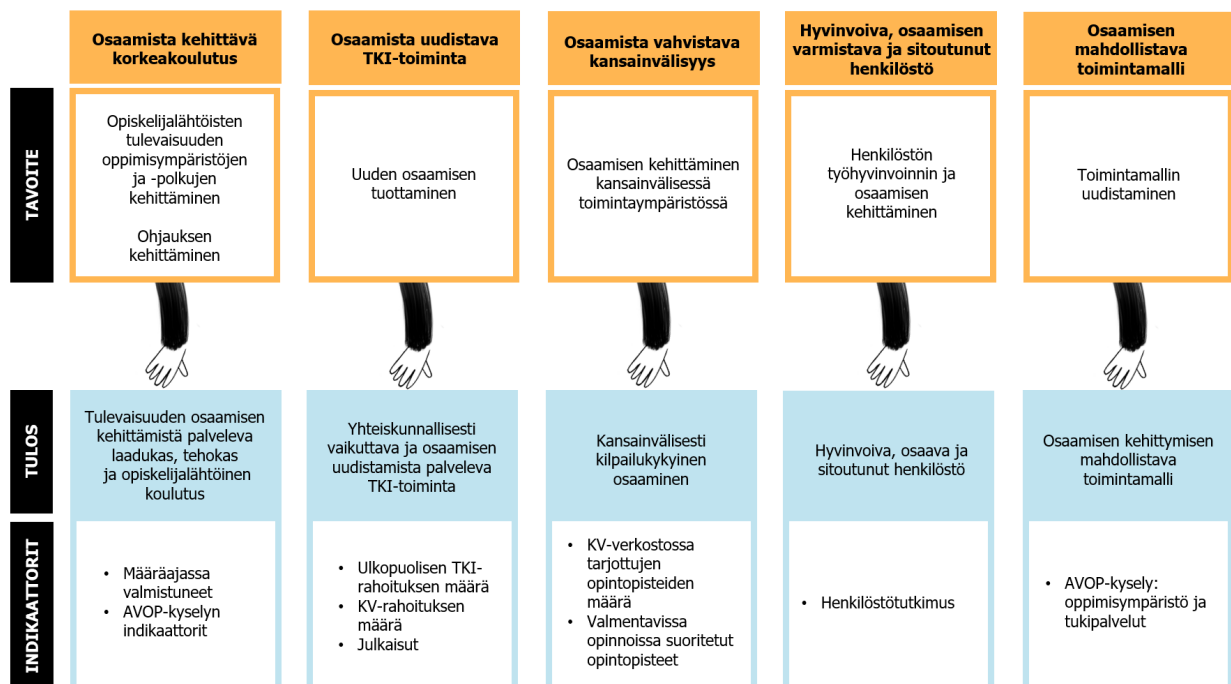
Strategian mukaisen vaikuttavuuden tunnistaminen, edistäminen ja todentaminen ovat keskeisessä roolissa strategisessa kehittämisessä, johtamisessa ja laatutyössä. Toimenpiteiden vuosittaisella suunnittelulla, seurannalla ja arvioinnilla sekä toiminnasta saadulla palautteella lisätään vaikuttavuutta. 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.

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.