

# OULUN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Päivi Karttunen, Tauno Kekäle, Lauri Kujala, Tuija Vasikkaniemi, Sirpa Moitus & Marja-Liisa Saarilampi, Oulun ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Sari Ahvenlampi & Pirjo Partanen**

Year of publication **2024**, FINEEC publications **18:2024**

Language **Finnish**

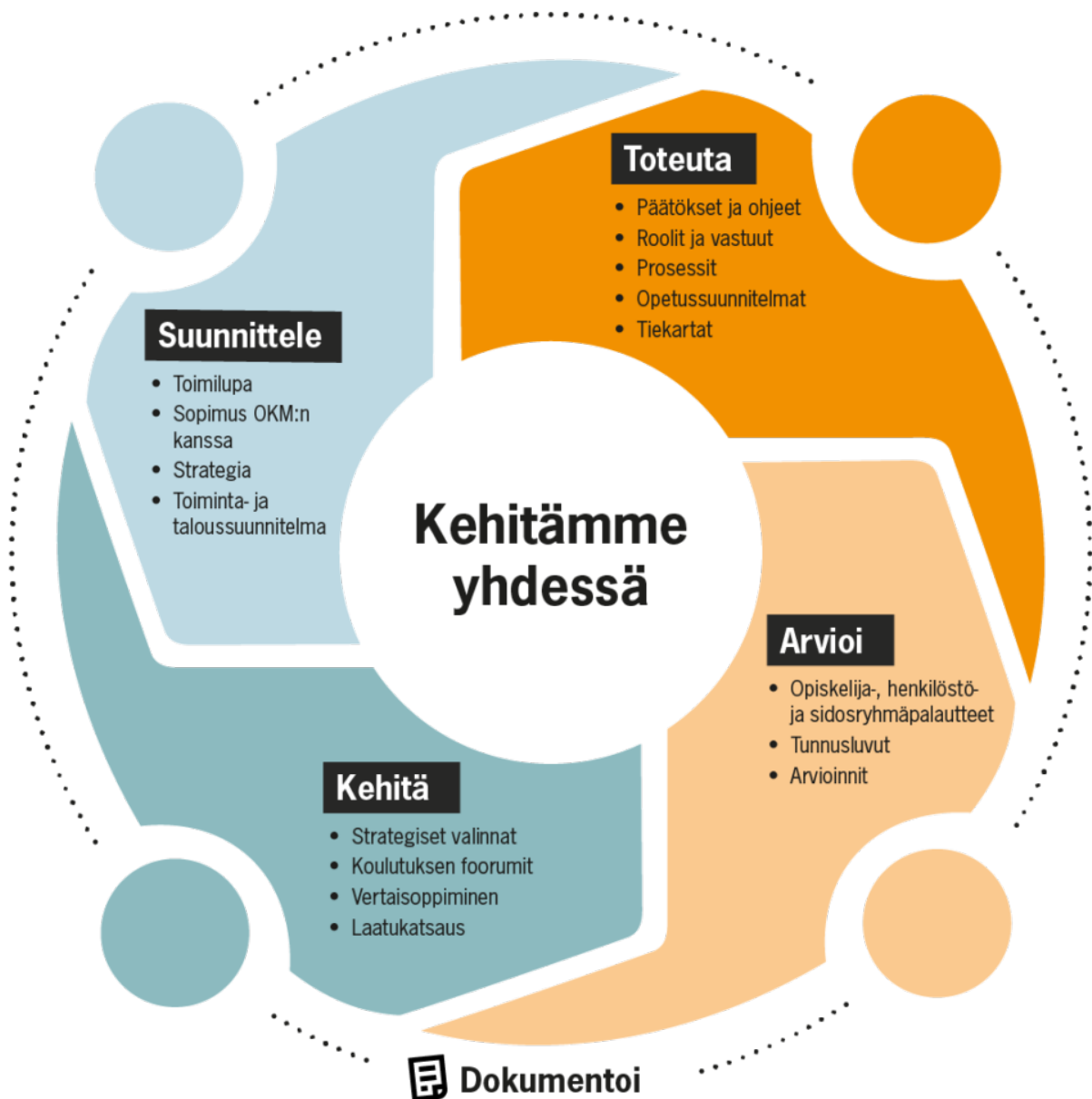
ISBN **978-952-206-877-4 pdf**

## 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- HEI's self-assessment

### Laatujärjestelmä on johtamisen tuki strategian toteuttamisessa

Oamkin laatujärjestelmän pohjana on PDCA-sykli (kuva 17), ja sen sisältö on avattu intran laatukäsikirjassa. Olemme määritelleet laatutyön osana johtosääntöä. Laatu politiikka eli laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut on tässä yhteydessä selkeästi tuotu esille. Johtosäännön mukaisesti laadukkuus ohjaa kaikkea oamkilaisten toimintaa ja on keskeinen osa johtamista.



Kuva 17. Oamkin laatujärjestelmän lähtökohtana on strategia, joka antaa suunnan toiminnalle. Hyödynnämme laatujärjestelmän tuottamaa tietoa johtamisessa.

Oamkin [strategia](#) suuntaa toimintaamme kohti visiota ja tavoitteita. Strategiaa tarkastelemme kahden vuoden välein ja uudistamme neljän vuoden välein OKM:n sopimuskauden mukaisesti toimintaympäristön muutokset huomioiden. Strategian ja siihen liittyvät uudistukset hyväksyy Oamkin hallitus.

Strategiset tavoitteet viemme operatiiviselle tasolle seuraavasti:

- tarvittavilla osastrategioilla, esimerkiksi viestintä
- tiekarttojen avulla sekä koulutuksessa (ks. luku 1.1) että TKI-toiminnassa (ks. luku 2.2)
- toiminta- ja taloussuunnitelmalla

- tuloyksikkökohtaisilla strategian toimenpidesuunnitelmissa.

Toimintaa linjaavat suunnitelmat kytkeemme vuositasolla Toiminta- ja taloussuunnitelmaan, jossa kohdennamme resurssit eri tuloyksiköille ja toimintoille (kuva 18).

Tiimit toteuttavat tuloyksiköissä strategian toimenpidesuunnitelmia yhteisesti sovitulla tavoilla. Esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa tarkastelemme tavoitteita henkilökohtaisella tasolla.



Kuva 18. Strategian toteuttaminen Oamkissa.

Prosesseilla ohjaamme tekemistä yhtenäiseksi. Linjaukset ja ohjeistukset vievät strategian käytäntöön. Näin strategiset tavoitteet konkretisoituvat esimerkiksi koulutuksen sekä TKI-toiminnan tiekartoissa, OPS-työn linjauksissa ja TKI-toiminnassa painoaloille suunnatussa hanketoiminnassa.

## Johtamista tukevat monipuoliset seurantajärjestelmät

Strategian, tulosityksiköiden toimenpidesuunnitelmien ja toiminta- ja taloussuunnitelman, esimerkiksi budjetin, toteutumista seuraamme säännöllisesti johtoryhmän ja tulosityksiköiden kokouksissa ja koulutuksen kehittämissäryhmässä. Seurannan pohjalta arvioimme strategian toteutumista ja suuntaamme tarvittaessa toimia uudestaan. Keväällä 2022 teimme strategiakatsauksen OKM:n sopimuskauden välitarkastelun yhteydessä.

Tuotamme määrällistä tietoa johtamisen tueksi raportointityökalu Power BI:n avulla ja laadullista opiskelija-, henkilöstö- ja sidosryhmäpalautejärjestelmien ja arviointitoiminnan avulla (ks. luku 3.3 ja 3.4).

Power BI -raportointia on kehitetty tuottamaan tietoa reaaliaikaisesti määräajassa valmistuneista opiskelijoista ja jatkuvasta oppimisesta verrattuna muihin ammattikorkeakouluihin. Voimme hyödyntää työkalua sekä rahoituksen ennakoinnissa että mahdollisten kehittämistoimien suunnittelussa. Power BI toimii työvälteenä johto- ja päällikkötasoilla, mutta raportointia on upotettu myös osaksi henkilöstöintran sisältöjä, jotta olennaiset tiedot ovat avoimesti esillä ja koko henkilöstön saavutettavissa.

Laadullisten ja määrällisten seurantatietojen esille tuomista, yhteistä keskustelua niistä ja systemaattista käyttöä on tarpeen tehostaa organisaation eri tasoilla.

## Keskustelu ja yhteinen työskentely sitouttaa strategiaan

Strategiasisältöä on päivitetty syksyllä 2023. Strategiaa on lähdetty uudistamaan yhteisissä tilaisuuksissa nousseiden keskusteluiden pohjalta. Yhteistä näkemystä olemme rakentaneet johdon työpajatyöskentelyssä ja kokonaisuutta käsittelemme Oamkilaisten päivässä marraskuussa, jolloin henkilöstö pystyi tuomaan näkökulmansa strategian pääkohtiin.

Henkilöstö on keskeinen strategian toteuttaja. Tulosityksiköiden johtajien ja esihenkilöiden rooli on merkittävä tavoitteiden käsittelyssä organisaation eri tasoilla. On tärkeää tehdä Oamkin tavoitteet näkyväksi ja konkretisoida niitä esimerkiksi tiekarttojen avulla sekä keskustella oman työn merkityksestä tavoitteiden saavuttamisessa. Tätä teemme esimerkiksi tulosityksiköiden omissa kehittämistilaisuuksissa sekä TKI-toiminnan ja koulutuksen kehittämissuorumeissa.

Päälliköille olemme aloittaneet lisäksi loppuvuonna tilaisuudet Laatu arjen työssä, joissa he ideoivat muun muassa sitä, miten päivitetty strategia saadaan tulosityksiköissä arkistettua ja henkilöstö tunnistaa työnsä yhteyden tavoitteisiin. Tätä työtä jatkamme vuonna 2024.

Koulutuksessa haemme kasvua strategian mukaisesti. Olemme perustamassa vuoden 2024 alusta opettajien kasvuryhmää, joka tekee esitykset toimenpiteiksi ja kasvun mahdollistamiseksi. Yhteinen työskentely ja toimenpiteiden suunnittelu sitouttaa henkilöstöä strategiaan.

#### **Vahvuudet**

Tiekartat avaavat strategian operatiiviselle tasolle ja konkretisoivat asiat, joita teemme eri vuosina, kun suuntaamme kohti tavoitteita.

Laatutyö on määritelty selkeästi osana johtosääntöä.

Laatujärjestelmän tuottamia tietoja hyödynnämme johtamisessa.

#### **Kehittämiskohteet**

Strategiaa on vietävä jatkossakin eteenpäin yhteisesti keskustellen.

Tietoisuutta on lisättävä siitä, miten oma työ sijoittuu osaksi suurempaa kokonaisuutta ja Oamkin tavoitteita.

Seurantatietoja on aktiivisesti ja systemaattisesti otettava käyttöön organisaation eri tasoilla.

## 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

### - Assessment of the audit team

#### **Laatupolitiikka luo hyvän perustan koko korkeakoulun yhteiselle laatutyölle**

Oulun ammattikorkeakoulun johtosääntöön kirjattu laatupolitiikka ja laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut muodostavat hyvän ja toimivan perustan korkeakoulun yhteiselle laatutyölle sekä korkeakoulun johtamiselle ja kehittämiselle. Laatutyötä koskevat kuvat ja kuvaukset, jotka ovat intrassa niin henkilöstön kuin opiskelijoiden saatavilla, ovat pitkälle kehiteltyjä, selkeitä ja viestivät systemaattisesta laatutyöstä koko korkeakoulu yhteisön vastuisiin kuuluvana asiana.

Oulun ammattikorkeakoulun strategian päivittäminen vuoden 2024 alusta ja viime vuonna tehdyt muutokset organisaatiossa ovat vaikuttaneet myös laatujärjestelmään. Toiminnan kokoaminen kolmeen osaamisalaan ja uuden TKI-yksikön muodostaminen ovat johtaneet vastuiden ja toimintatapojen muutoksiin, mikä on otettu huomioon korkeakoulun laatutyön dokumentaatiossa. Muutoin laatujärjestelmä on auditointihaastattelujen mukaan pysynyt pitkään samanlaisena, mikä

on toiminut hyvänä tukena muutosten toteuttamisessa ja luonut jatkuvuutta toiminnan kehittyessä organisaatiossa.

### **Laatujärjestelmän selkeät menettelytavat mahdollistavat strategian toimeenpanon**

Oulun ammattikorkeakoulun strategian päivittäminen perustui monipuolisiin analyyseihin. Siihen sisältyi strategian, toimintaympäristön, ennakointitiedon ja tulevaisuuden tarkastelua eri näkökulmista. Strategiaa valmisteltiin hyvässä vuorovaikutuksessa ammattikorkeakoulun hallituksen ja henkilöstön kanssa. Auditointihaastattelujen perusteella myös opiskelijoilla oli mahdollisuus tuoda näkemyksensä uudistukseen.

Oulun ammattikorkeakoululla on laajat verkostot ja toimivat menettelytavat strategista päätöksentekoa tukevan ennakointitiedon keräämistä ja hyödyntämistä varten. Edellisen auditoinnin kehittämissuositusten perusteella ennakointitiedon käyttöä on systematisoitu erityisesti tutkinto-ohjelmissa. Auditointiaineiston perusteella ennakointi- ja palautetietoa kootaan kattavasti monista eri lähteistä ja sitä myös hyödynnetään. Auditointiryhmä suosittelee Oulun ammattikorkeakoulua kiteyttämään ja dokumentoimaan ennakointitietoa edelleen siten, että se olisi entistä paremmin hyödynnettävissä koko organisaatiossa ja eri toiminnoissa päätöksenteon tukena.

Ammattikorkeakoulun strategian toimeenpanon monipuolisia menettelytapoja ja prosessia on kuvattu hyvin itsearviointiraportissa ja auditointiaineistossa. Strategian toimeenpano ylimmästä johdosta operatiivisen tason konkreettiseksi toimenpiteiksi muodostaa loogisen ja toimivan ketjun, mikä mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen strategian tavoitteisiin ja toimeenpanoon.

### **Laatujärjestelmä tukee korkeakoulun profilia sekä strategian ja perustehtäviä koskevien tavoitteiden saavuttamista**

Oulun ammattikorkeakoulun strategian toimeenpanossa koulutuksen ja TKI-toiminnan tiekarttoja pidettiin auditointihaastattelujen mukaan hyvinä menettelytapoina. Auditointihaastatteluissa korostettiin tiekarttojen merkitystä ohjaavana tekijänä päätettäessä investoinneista ja suurimmista hankkeista.

Strategian toimeenpanon ja sen seurannan tukena ovat selkeät yksikkökohtaiset toimenpidesuunnitelmat, joissa on erinomaisella tavalla otettu huomioon henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi sekä TKI-integraatio ja tulostavoitteiden saavuttamista koskevat toimenpiteet. Toiminta- ja taloussuunnitelman tehtävä on puolestaan kohdentaa resursseja strategian tiekartoissa ja toimenpidesuunnitelmissa priorisoituun toimintaan.

Strategian toteutusta tukevien tavoitteiden ja määrällisten mittareiden seurantaprosessi on selkeästi kuvattu itsearvioinnissa ja intranetissä. Ammattikorkeakoulussa on auditointiaineiston mukaan strategian toimeenpanoa ja sen seurantaan koskevat menettelytavat sekä työryhmät ja foorumit, joilla on selkeät tehtävät tässä prosessissa. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa

seurataan hallituksessa, johtoryhmässä, koulutuksen kehittämissäryhmässä, TKI-johtotiimissä sekä tulosityksiköissä ja tiimeissä, mikä todentui myös auditointihaastatteluisissa. Seuranta koskevat johtopäätökset ja toimenpiteiden eteneminen on kuitenkin kirjattu eri työryhmien lukuisiin muistioihin. Auditointiryhmä kannustaa Oulun ammattikorkeakoulua jatkamaan kehittämistavoitteiden seurannan tehostamista ja kokoamaan seurantatiedot selkeämmin näkyväksi intranettiin.

### **Henkilöstö tunnistaa työnsä yhteyden ammattikorkeakoulun tavoitteisiin**

Laatujärjestelmässä on määritelty menettelytavat, joilla strategiaa toteutetaan organisaation eri tasoilla ja eri työryhmissä. Ammattikorkeakoulun strategiaa on työstetty yhteisöllisyyttä ja avoimuutta korostavin menettelyin. Tästä hyvä esimerkki on henkilöstön kanssa yhdessä toteutettu projekti, jossa ammattikorkeakoulun arvoja – avoimuus, vastuullisuus ja vaikuttavuus – sanoitettiin ja määriteltiin käytännön toteutuksina. Tässä määrittelytyössä arvojen käytännön toteutusta konkretisoitiin muun muassa sidosryhmäyhteistyön jatkamisena, opettajien osaamisen kehittämistyönä ja huomion kiinnittämisenä henkilöstön jaksamiseen sekä opiskelijoiden ohjaukseen.

Itsearviointissa todetaan, että henkilöstö on keskeinen strategian toteuttaja. Tulosityksiköiden johtajien ja esihenkilöiden rooli on merkittävä tavoitteiden käsittelyssä. Yhteiset keskustelut, kehityskeskustelut ja esihenkilöiden toiminta tukevat sitä, että tavoitteiden merkitys ja yhteys henkilöstön omiin tavoitteisiin avautuu.

Viime vuosina ammattikorkeakoulussa on kiinnitetty erityistä huomiota esihenkilöiden koulutukseen, jossa teemana on ollut strategian arkistaminen. Lisäksi auditointihaastatteluisissa korostettiin strategian merkityksestä käytävää keskustelua. Hyvinä foorumeina tehdä strategiaa tutuksi pidettiin rehtorin kahvitilaisuuksia, tulosityksiköiden, koulutuksen ja TKI-toiminnan kehittämistilaisuuksia sekä henkilöstöintra Heimon aineistoja. Auditointiaineiston perusteella Oulun ammattikorkeakoululla on erinomaisia menettelytapoja, joilla strategia tuodaan arjen käytännöiksi.

Auditointivierailu osoitti, että henkilöstö tunnistaa pääosin strategian merkityksen työssään, mutta opettajien työpajassa tuotiin esiin myös joitakin kriittisiä näkökulmia johdon ja työntekijöiden vuorovaikutusta koskien. Oulun ammattikorkeakoulun johdon tulee jatkaa aktiivista vuoropuhelua henkilöstön kanssa, jotta viimeaikaisten organisaatiossa tehtyjen muutosten linjaukset, vastuunjaot ja niitä koskevat perustelut ammattikorkeakoulun kehittämisessä avautuvat koko henkilöstölle.