

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Heidi Fagerholm, Juha Eskelinen, Jaana Kullaslahti, Onni Kuparinen, Mira Huusko & Kati Iso-aho. Laurean itsearviointiraportti (toim.) Jaana Ignatius.**

Year of publication **2022**, FINEEC publications **16:2022**

Language **Finnish**

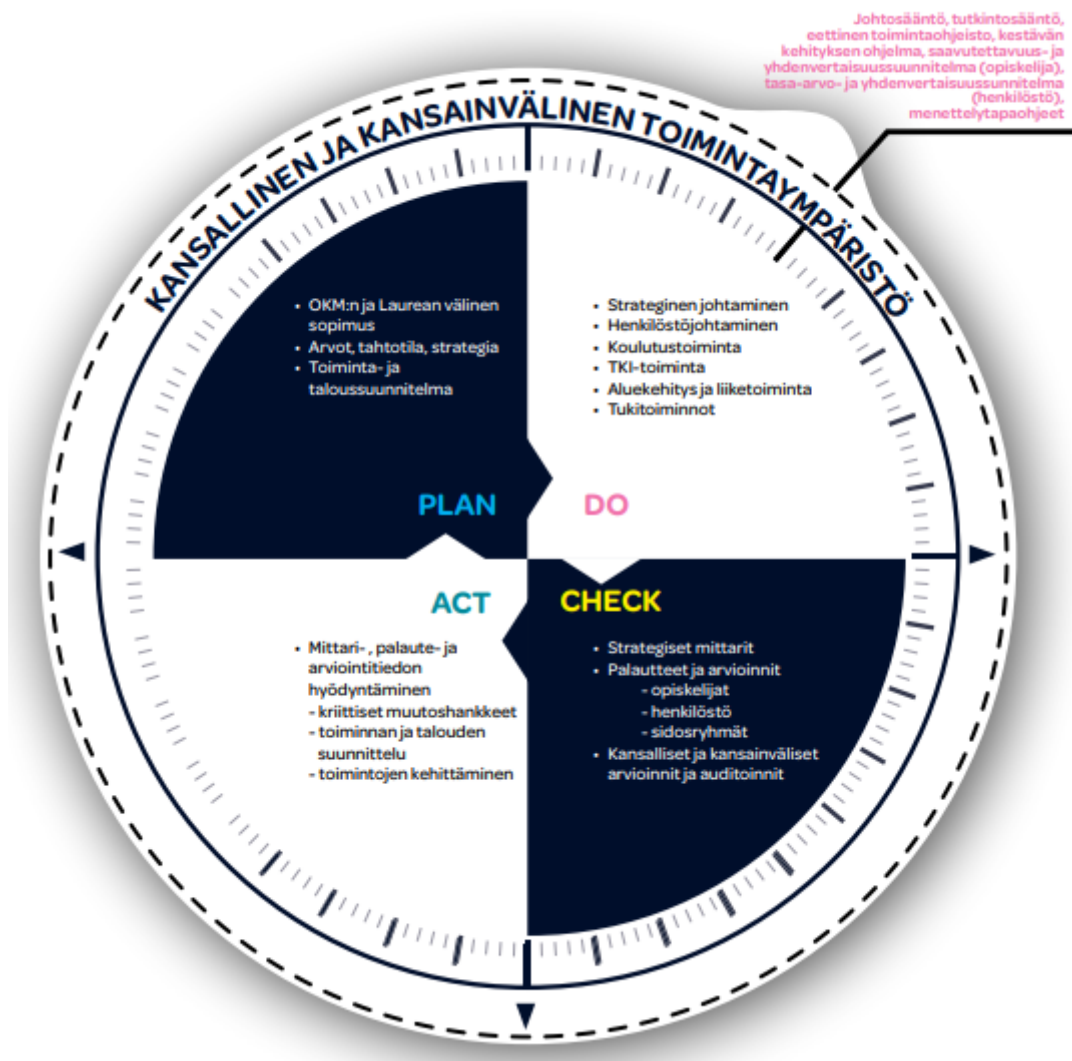
ISBN **978-952-206-737-1 pdf**

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- HEI's self-assessment

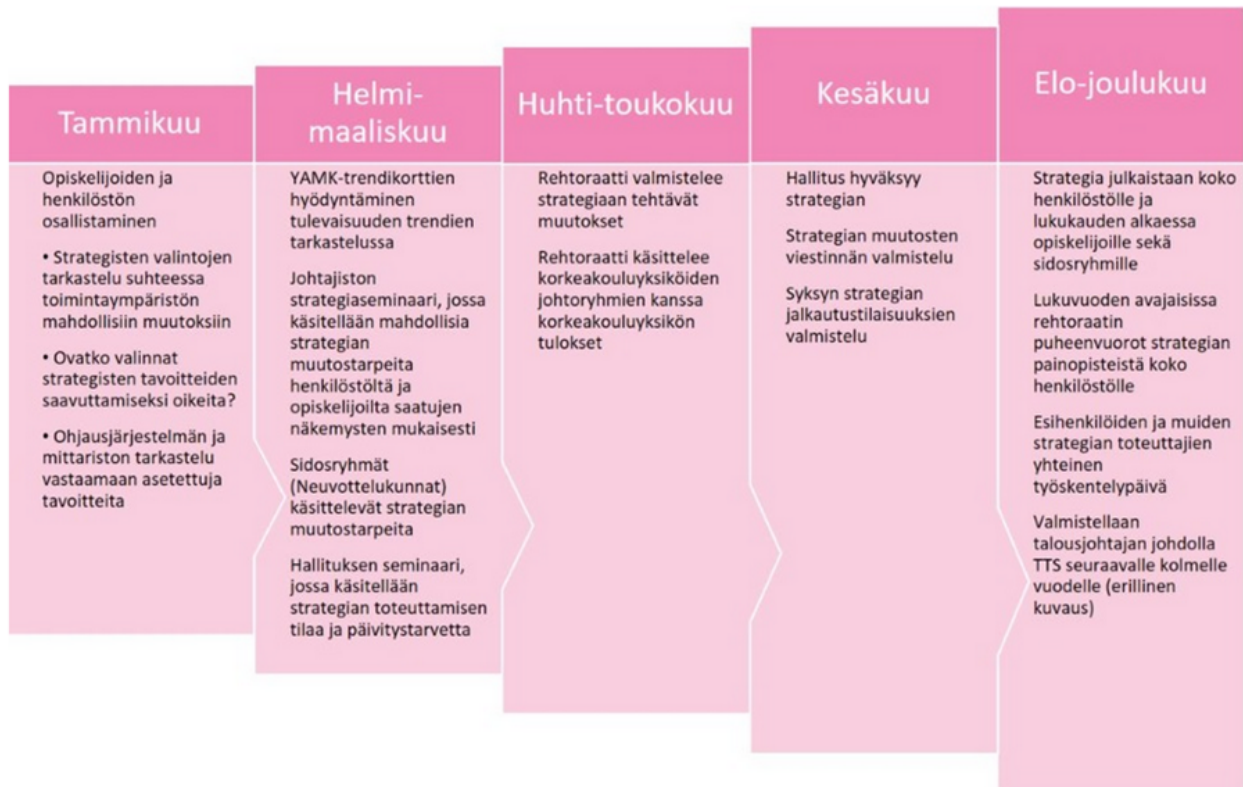
Laurealainen ketterä ja osallistava strategiaproessi

Laatujärjestelmän mukainen laadunhallinta nivoutuu kaikkeen toimintaan erilaisina arviointi- ja kehittämistoimenpiteinä ja on siten osa myös Laurean johtamista, sisäistä tulosjohtamista ja strategiatyötä. Laurean toiminnan strategiamukaisuutta ja strategian toimeenpanoa ohjataan ja seurataan laatujärjestelmän mukaisesti ja järjestelmän tuottaman tiedon avulla. Laurean laatujärjestelmä on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Laureaan laatujärjestelmä

[Laurea](#) kartoittaa strategian päivitystarpeen vuorovaikutteisesti henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien kanssa ja tarvittaessa päivittää [strategiansa](#) vuosittain. Kuvassa 9 on kuvattu strategian päivittämisprosessi.



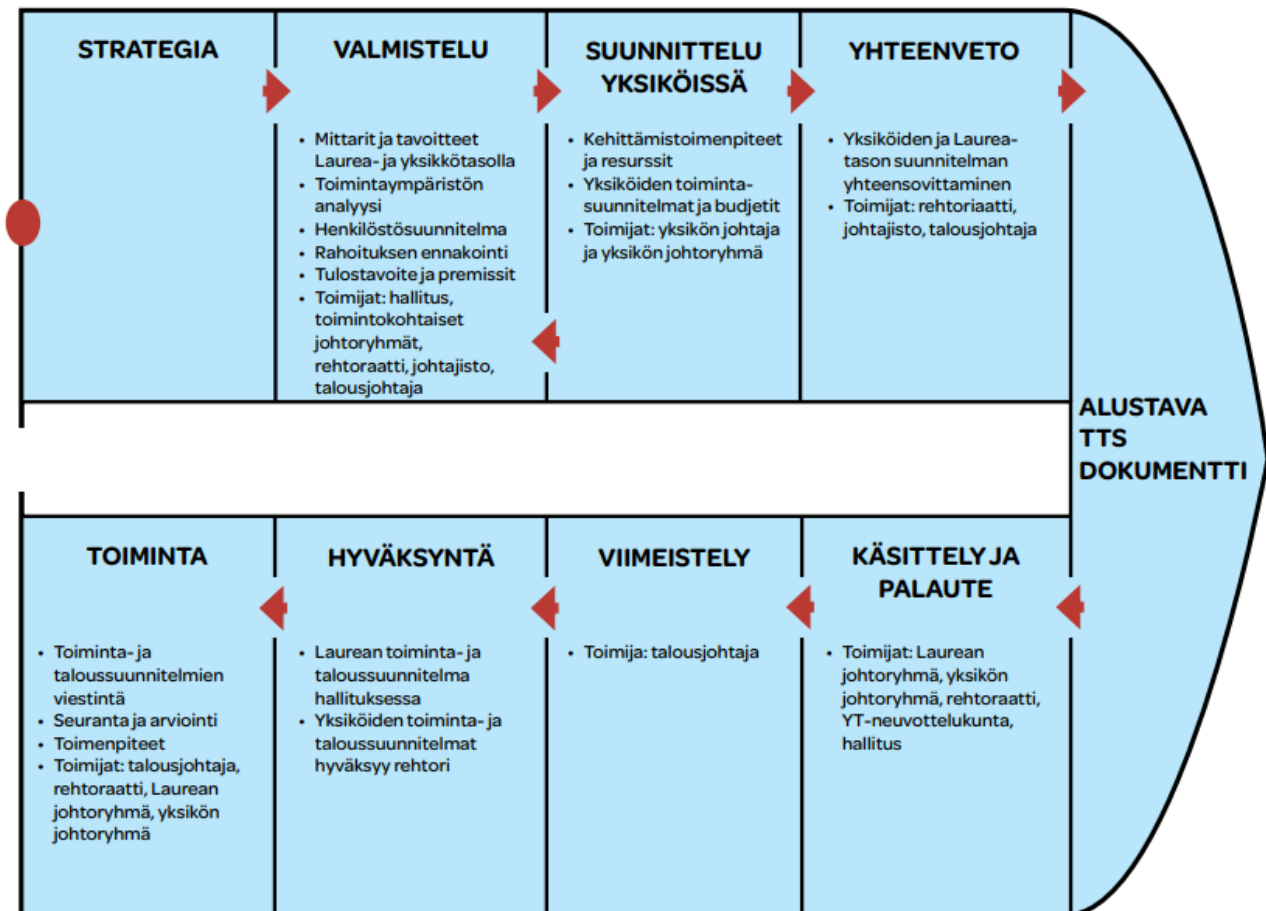
Kuva 9. Strategian päivittämisprosessi

Strategiaa päivitettäessä kerätään laatujärjestelmän mukaisesti palautetta strategian toimivuudesta ja siitä, vastaako se parhaalla mahdollisella tavalla toimintaympäristön vaateita. Palautetta kootaan henkilöstöltä verkkotyökalun avulla sekä alueneuvottelukunnilta, International Advisory Boardilta ja Alumni Advisory Boardilta kokousten yhteydessä. Opiskelijoiden palaute kootaan opiskelijakunta Laureamkon toimesta ja palautetta käsitellään opiskelijakunnan ja Laurean johdon yhteistapaamisissa. YAMK-tutkinto-opiskelijat käsittelevät [tulevaisuustrendejä](#) opintojaksoilla ja näitä havaintoja hyödynnetään myös strategiatyössä. Myös muu mahdollinen tieto mm. toimintaympäristön muutoksista dokumentoidaan strategiatyön pohjaksi.

Palautetta käsitellään ja sitä rikastetaan johtajiston tapaamisissa sekä hallituksen kokouksissa. Henkilöstöltä pyydetään palautetta strategialuonnoksesta ennen päätöksentekoa. Päivitetyn strategian hyväksyy hallitus kesäkuussa. Vuonna 2020 strategiasta saadun palautteen mukaan kestävä kehityksen teema ei ollut tarpeeksi kunnianhimoinen eikä aiheeseen liittyvistä tavoitteista ja tuloksista viestitty tarpeeksi kattavasti. Tämän perusteella laajasti koko korkeakoulu yhteisöä ja sidosryhmiä osallistaen laadittiin strategiaa täydentämään [Kestävän kehityksen ohjelma](#). Strategiaprosessissa keväällä 2021 tunnistettiin tekijät, joilla strategian toteutumista voidaan vahvistaa. Strategiin muutoshankkeisiin liittyviksi strategian 2030 toteutumista vauhdittaviksi aloitteiksi määritettiin 1) Avainkumppanuuksien hyödyntäminen, 2) Jatkuvan oppimisen uudistaminen, 3) Palveluprosessien digitalisointi ja tiedolla johtamisen kehittäminen ja 5) Digitaalisen koulutuksen kokonaissuunnitelman rakentaminen.

Toiminta- ja taloussuunnitelma strategisten tavoitteiden saavuttamisen työvälineenä

Strategian toimeenpanosuunnitelmana toimii päivitetyn strategian pohjalta vuosittain tehtävä Laurea-tasoinen TTS seuraavalle kolmelle vuodelle. Siinä tarkennetaan strategiassa asetettujen tavoitteiden mittarit ja mittareille tavoitetasot. Samalla määritellään seuraavaksi vuodeksi myös strategiset kehittämisen painopisteet, jotka perustuvat tunnistettuihin [keskeisiin muutostarpeisiin](#). Kuvassa 10 on kuvattu Laurean TTS-prosessi.



Kuva 10. Laurean TTS-prosessi

Korkeakouluyksiköt ja palveluyksikkö laativat toimintasuunnitelmat, joihin sisältyvät yksiköittäin jaetut mittaritavoitteet. Suunnitelmissa ilmenee, millaisilla toimilla ja resursseilla yksiköt pyrkivät saavuttamaan tavoitteita. Talousjohtajan johdolla yhteensovitetaan yksikkö- ja Laurea-tasoiset suunnitelmat. Laatujärjestelmän mukaisesti koko henkilöstöllä on mahdollisuus kommentoida TTS:aa ennen lopullisen version viemistä hallituksen päätettäväksi. Myös YT-neuvottelukunta ja johtoryhmä käsittelevät TTS:n ennen hallituksen lopullista käsittelyä.

Rehtoraatti vierailee korkeakouluyksiköiden johtoryhmissä kahdesti vuodessa, jolloin käydään

läpi yksikön tuloskehitys TTS-seurantatiedon valossa ja asetetaan tarvittaessa painopisteitä toiminnan kehittämiseksi (ks. onnistuneet kehittämistoimet 3.4). Lisäksi TTS toteutumista käsitellään säännöllisesti korkeakouluyksikköjen johtoryhmissä ja toimintokohtaisissa johtoryhmissä. Hallitukselle raportoidaan TTS:n toteuttamisesta kolmannesvuosittain.

Strategiset tavoitteet jalkautuvat arkeen

Kehityskeskustelujen yhtenä lähtökohtana ovat strategiset tavoitteet ja niiden jalkauttaminen yksilö- ja tiimitasolle. Keskusteluiden tueksi tuotetaan yksilötason suoritustietoa mm. opintojaksoilla suoritetuista opintopisteistä, ohjattujen opinnäytetöiden määrästä, opintojaksopalautteista tai TKI-hanketyölle kirjatusta työtunneista. Strategisten kehittämishankkeiden tavoitteita, toimintaa ja tuloksia voi seurata koko henkilöstölle avoimen LATO-sovelluksen avulla ja rehtori käsittelee strategian toteuttamista myös kuukausittaisissa tiedotteissaan.

Henkilöstön mielipidettä organisoitumisen ja johtamisen vahvuuksista sekä niiden kehitystarpeista mitataan kolmesti vuodessa järjestettävällä Pulssi-kyselyllä. Tulokset käsitellään korkeakoulun johtoryhmässä ja yksikkökohtaisissa johtoryhmissä, joissa linjataan mahdollisia muutostarpeita työtapoihin ja johtamiseen. Esimerkki kehittämistoimenpiteistä on mm. hankevalmistelukäytänteiden kehittäminen.

Power BI -raportoinnin avulla seurataan taloutta sekä TKI-hanketoiminnan ja koulutustoiminnan tuloksia. Power BI -raportoinnin sisältöä kehitetään voimakkaasti ja sen avulla tullaan raportoimaan strategisten tavoitteiden toteutuminen. Yrkeshögskolan Noviasta benchmarkattuna käytänteenä on Power BI -raportoinnin pohjalta henkilöstöintraan tuotu strategisten mittareiden mukaiset tavoitteet ja tulokset tukemaan tiedolla johtamista.

Vahvuudet

Henkilöstön osallistaminen strategiseen kehittämiseen

Säännönmukainen tulosseuranta johtoryhmissä

Kriittisten muutoshankkeiden etenemisen systemaattinen seuranta

Kehittämiskohteet

Ajantasaisen strategisen mittaritulos-tiedon tuottaminen henkilöstölle ja tiedon hyödyntäminen

Henkilöstön osallisuuden tunteen vahvistaminen strategiseen suunnitteluun

Olemassa olevan ennakointitiedon systemaattinen hyödyntäminen

3.1 Laatu-järjestelmän hyödyntäminen strategisessä johtamisessa

- Assessment of the audit team

Laatujärjestelmä auttaa korkeakoulua toiminnan kehittämisessä

Laurean laatupolitiikka on julkisesti saatavilla henkilöstö- ja opiskelijaintranettien lisäksi julkisilla nettisivuilla. Laatupolitiikka on selkeä ja siinä on kuvattu eri toimijoiden vastuut, laatujärjestelmän periaatteet ja tavoitteet. Laurean laatujärjestelmä perustuu PDCA-sykliin eli jatkuvaan kehittämiseen. Laurea toteuttaa säännöllisesti myös EFQM-arvioiteja. Auditointihaastatteluissa henkilökunta kiitteli laatujärjestelmää ja piti sitä päivittäisenä toimintaa ohjaavana toimintatapana. Myös Laurean johto on sitoutunut jatkuvaan kehittämiseen ja piti laatujärjestelmää johtamisen välineenä sekä sen tuottamaa tietoa tärkeänä strategian toteuttamisessa. Myös uudet työntekijät tuntevat laatujärjestelmän ja kokevat sen olevan osa päivittäistä toimintaa. Laatujärjestelmään tutustuminen on osa uusien työntekijöiden perehdytystä. Keskeisenä toimintatapana haastateltavat pitivät PDCA-syklin lisäksi Quality Talks -menettelyä.

Laatujärjestelmän avulla Laurea varmistaa koulutuksen tasalaatuisuuden ja toiminnan jatkuvan kehittämisen. Jatkuvan kehittämisen periaate tukee Laurean tavoitetta olla vaikuttava, vastuullinen ja avoin korkeakoulu. Laurean johto on tehnyt nämä arvot näkyväksi laatujärjestelmän avulla henkilöstölle ja opiskelijoille.

Laurean strategiassa kuvatut kriittiset muutostarpeet ja niitä vastaavat strategiset valinnat ja kehityshankkeet ohjaavat etenkin johdon toimintaa. Korkeakoulua kehittävä toiminta peilautuu näihin kehityshankkeisiin. Operatiivisessa johtamisessa hyödynnetään laatujärjestelmän tuottamaa tietoa. Erityisesti numeerisia tunnuslukuja seurataan Power BI:ssa. Lisäksi johto seuraa strategisia ja kansallisia mittareita, kuten AVOP-kyselyn ja uraseurannan tuloksia. Erilaisten mittareiden tuottamaa tietoa hyödynnetään strategisten tavoitteiden toteutumisen seuraamisessa.

Auditointiaineiston mukaan Laurea kerää laaja-alaisesti palautetta opiskelijoilta, henkilöstöltä ja sidosryhmiltä. Palautteen keräämisellä johto varmistuu, että henkilöstö ja opiskelijat ovat sitoutuneet strategiaan valintoihin. Palautteilla varmistetaan myös perustehtäviä koskevien tavoitteiden saavuttaminen. Johto käy koulutukseen liittyvät palautteet läpi vuosikellon mukaisesti. Eri johtoryhmien työskentelyä pidettiin haastatteluissa tärkeänä paikkana palautteiden käsittelylle. Menettelytapaohjeessa on määritelty eri henkilöstöryhmien tehtäviä ja rooleja eri toimiryhmissä. Auditointiryhmä pitää menettelytapaohjetta hyvänä käytäntönä, sillä se konkretisoi eri työryhmien tehtäviä ja suhteita toisiinsa sekä niihin kuuluvia eri rooleja.

Laureassa kehittämishankkeita toteuttavat erilaiset sisäiset yhteistyö- ja kehittämisryhmät. Jokaiseen ryhmään valitaan myös opiskelijajäsen tai -jäseniä. Lisäksi Laurealla on monta työryhmää, jossa on myös ulkoisia sidosryhmiä, kuten työelämän ohjausryhmät ja Alumni Advisory Board. Näistä tulee johtamisen ja laatujärjestelmän tueksi sellaista tietoa, mitä muuta

kautta ei saada. Auditointiryhmä kehottaa Laurea etsimään keinoja, joilla varmistetaan, että oikeat henkilöt toimivat oikeissa työryhmissä ja miten työryhmistä nousseet asiat tuodaan korkeakouluyhteisölle tietoon. Näin varmistetaan se, ettei asioita jää huomioimatta ja työryhmien rajapinnoissa ei tehdä toisiinsa nähden ristiriitaisia tavoitteita, toimintaa tai päätöksiä.

Strategiaprosessi toimii johdon apuna kehittämisessä

Laurean nykyisen strategian perusteet valmistuivat vuonna 2019. Strategiaa tarkastellaan kuitenkin rullaavasti eli vuosittain. Tämä tapahtuu strategiatyöpajoissa, joissa henkilöstöä osallistetaan strategiaprosessiin. Toiminnan kehittämiseksi palautetta kerätään eri yhteistyökumppaneilta. Auditointiryhmä suosittelee, että strategiaprosessia voitaisiin tarkastella jatkossa 2–3 vuoden välein. Strategian lisäksi tarvitaan muita nopeampia välineitä muutosten havaitsemiseen ja niihin reagoimiseen. Tämä mahdollistaisi paremmin ulkoisten sidosryhmien kuulemisen sekä hallituksen osallistamisen strategiatyöhön. Lisäksi strategia olisi tällöin aikaisempaa paremmin ehditty jalkauttaa organisaatioon ennen uuden strategiakerroksen alkua.

Laurean hallitus ei tunnistanut korkeakoulun laatujärjestelmää korkeakoulun johtamisen välineenä. Auditointiryhmä suosittelee hallituksen perehdyttämistä korkeakoulun toimintaan laajemminkin kuin ylimmän johdon katselmuksilla. Hallituksen jäsenet toivoivat tapaavansa myös keskijohtoa ja muuta henkilökuntaa erilaisissa yhteyksissä. Auditointiryhmä suosittelee, että hallituksen roolia strategisessa ja laatujohtamisessa tulee vahvistaa.