

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**

4.1 Korkeakoulun valitsema arviointialue

- HEI's self-assessment

Monipaikkaisen organisaation johtaminen Humakissa

Humak toimii valtakunnallisen tehtävänsä vuoksi useilla paikkakunnilla. Sen vuoksi sen rakenne on monipaikkainen, mikä muodostaa samalla kriittisen rakenteen valtakunnallisen tehtävän toteuttamisen näkökulmasta. Alueellisten kampusten määrä on vähentynyt vuosien mittaan rakenteellisten uudistusten seurauksena. Samassa yhteydessä myös johtamismalli on muuttunut. Alkuvuosina toimittiin hyvin paikallisesti tukeutuen samoilla kampuksilla toimineiden kansanopistojen hallinto- ja tukipalveluihin. Myöhemmin ammattikorkeakoululle luotiin oma hallinto- ja tukipalveluorganisaatio, jolloin johtaminen keskittyi, mutta säilytti alueellisesti toimivat koulutustiimensä kahdellatoista kampuksella. Alueellinen tiimirakenne on säilynyt näihin päiviin saakka, vaikka niiden määrä on vähentynyt ja tehtävät ovat laajentuneet myös muihin toimintoihin. Aluetiimien lisäksi rinnalle on tullut valtakunnallisia tiimejä ja erilaisia ryhmiä, jotka toimivat valtakunnallisesti yhdessä. Myös alueellisia tiimejä johdetaan nyt keskitetysti, vaikka niillä on omat alueelliset tiimivastaavansa.

Auditoinnin tavoitteena on saada palautetta ja kehittämisideoita monipaikkaisen johtamismallin parantamiseksi ja uuden toimintamallin kehittämiseksi vastaamaan tulevia tarpeita. Tämä tarkoittaa toimipisteiden "riittävää" saavutettavuutta, ketterää toimintatapaa päätoiminnoissa ja edelleen valtakunnallisen tehtävän vahvistamista.

Monipaikkaisen johtamismallin kuvaus

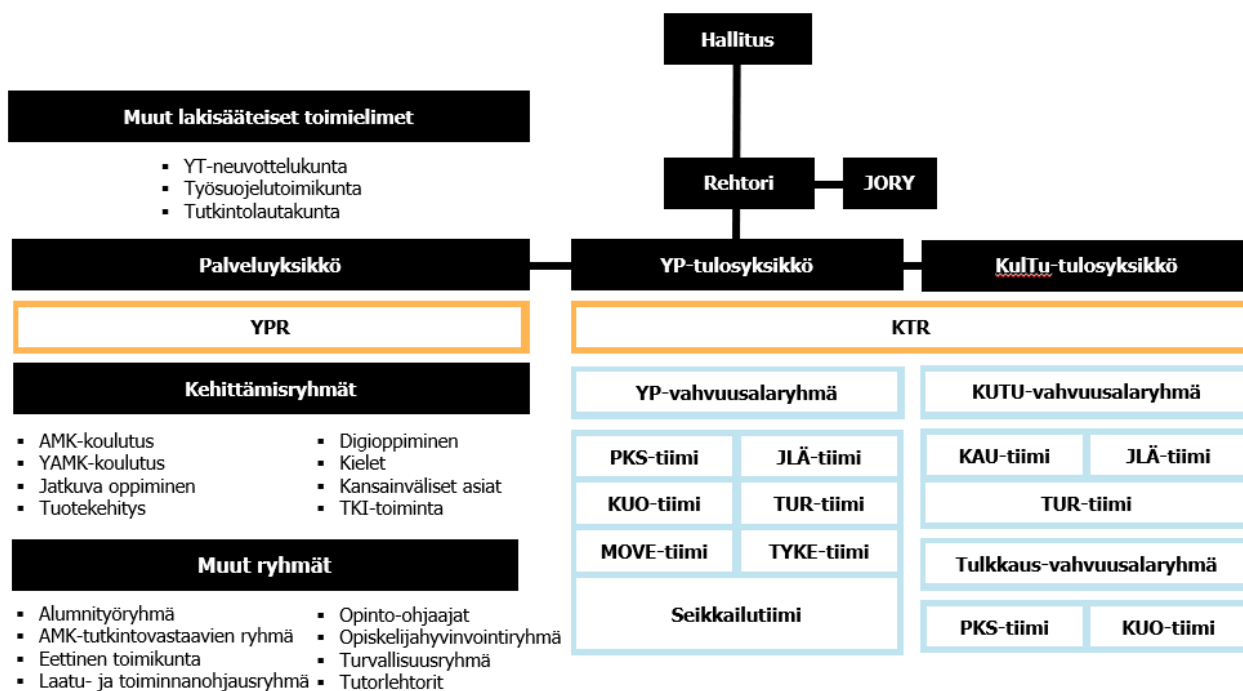
Humakin monipaikkaisen johtamisen kulmakivet ovat:

1. **Yhteisesti sovitut tavoitteet:** Johdetaan strategialähtöisesti vuosittain talous- ja toimintasuunnitelmasta, jonka pohjalta tehdään tiimien tulokortit sekä kehittämissuunnitelmat.
2. **Yhteisen tilannekuvan luominen:** Varmistetaan säännöllisillä yksiköiden, ryhmien ja tiimien tapaamisilla sekä yhteisillä henkilöstön aamukahveilla ja kehittämisspäivillä.
3. **Yhteydenpito etäisyydestä riippumatta:** Varmistetaan esihenkilötyöskentelyllä (yhteydenpito) ja organisaatorakenteella, jossa kaikilla on paikkansa (tiimit ja ryhmät).
4. **Kannustava toimintakulttuuri:** Toteutuu toisia kannustamalla ja innostamalla.

Johtaminen tapahtuu kaikkien päätoimintojen, kuten koulutusten, TKI-toimintojen sekä palveluiden osalta keskitetysti. Alueet nähdään toimintaympäristöinä, joissa on paikallisesti järjestettäviä koulutus- ja TKI-toimintoja. Huomattava osa kehittämissuunnitelmista ja tiimeistä on valtakunnallisia, joiden jäsenet työskentelevät eri puolella Suomea. Yksittäinen henkilö voi antaa työpanoksensa useamman tiimin ja/tai kehittämissuunnitelman käyttöön. Korkeakoulun keskitetty hallinnon keskus sijaitsee Helsingissä, jossa työskentelee noin puolet henkilöstöstä.

Johtaminen on organisoitu kahteen tulosityksikköön: yhteisöjen kehittäminen (YP) ja kulttuurituotanto, tulkkauksen ja kielellinen saavutettavuus (KulTu) sekä palveluyksikköön, joka sisältää yhteiset ja kehittämissuunnitelmat. Tulosityksiköiden johdossa ovat koulutusjohtajat. Tulosityksikkövastuun lisäksi keskitetysti toinen koulutusjohtajista vastaa ammattikorkeakoulun pedagogisen toiminnan kehittämisestä ja toinen TKI-toiminnan kehittämisestä. Tulosityksiköt jakaantuvat koulutusvastuiden mukaisesti vahvuusaloihin, joilla on omat päällikkönsä. Päällikköiden tehtäviin kuuluvat keskitetysti koulutus- ja TKI-toiminnan vastuut omilla vahvuusaloillaan. Vahvuusalojen alla toiminta on jakaantunut tiimeihin, jotka ovat pääosin aluekohtaisia.

Yhteisiä palveluita johtaa palvelujohtaja ja kehittämissuunnitelmat kehittämissuunnitelmat. Yhteiset palvelut tukevat koko korkeakoulun toimintaa, kun taas kehittämissuunnitelmat koordinoivat matriisimaisesti yhteisiä päätoimintoja kehittämissuunnitelmat kautta. Vaikka kehittämissuunnitelmat koordinaatio on kehittämissuunnitelmissa, niin pääosa kehittämissuunnitelmat jäsenistä tulee tulosityksiköistä. Humakin organisaatiota, toimielimiä ja ryhmiä on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11. Humakin organisaatio toimeilimiseen ja ryhmineen.

Itsearviointi ja kehittämissuunnat

Humakissa noin kolmasosa tutkintokoulutuksesta toteutetaan aluekampuksilla, (ml. Helsinki). Moni- ja verkkomuotoisten koulutusten yleistyessä aluekampusten ja aluetiimien rooli on muutoksessa ja murroksessa. Alueellisten tutkintokoulutusten toteuttamiseksi tarvitaan edelleen paikallisesti toimivia lehtoreita, jotka vastaavat paikallisesti ohjauksesta, lähiopetuksesta ja paikallisista työelämäyhteyksistä. Paikallisen työn tarve on kuitenkin vähentynyt ja samalla heidän toimenkuvansa ovat moninaistuneet, koska he osallistuvat sekä valtakunnallisiin että alueellisiin hankkeisiin.

Monipaikkaisen johtamisen mallin vahvuudeksi on tunnistettu alueellinen vaikuttaminen yhdistettynä valtakunnalliseen toimintaympäristöön. Haasteina korostuvat monipaikkaisen ja monitasoisen johtamisen osittainen pirstaleisuus, joka vaatii enemmän resursseja verrattuna yksipaikkaiseen toimintaan. Samalla valtakuntaan jää katvealueita, joissa ei ole Humakin toimialojen mukaista koulutusta eikä sitä tukevaa kehittämistoimintaa.

Yhteenvetona (tulevaisuuden toimintamallin suuntaviivat):

- Humak on siirtynyt keskitettyyn johtamismalliin, jossa alueet nähdään toimintaympäristönä (vrt. valtakunnallinen tehtävä). Tavoitteena on luoda valtakunnallisesti vahva, mutta alueellisesti kevyempi, saavutettavampi ja vaikuttavampi korkeakoulun johtamis- ja toimintamalli. Todennäköisesti toimintoja yhdistetään tulevaisuudessa edelleen johtamisen kannalta mielekkäämpiin kokonaisuuksiin.
- Johtamisrakenteita kevennetään ja vahvistetaan Humak-tasoisien tiimien,

kehittämisryhmien ja palvelukokonaisuuksien itsenäisyyttä.

- Humakille jää yksi pääkampus, jossa hallinnon keskus sekä valtakunnallisen tehtävän kannalta sopiva määrä aluekampusia.
- Alueilla toimii jatkossa paikallisiin verkostoihin kiinnittyneitä asiantuntijoita.
- Palvelumalli muuttuu hybridiksi (keskitetty johto – digitaalisuus ja paikalliset palvelukumppanit).

Vahvuudet

Vahva Humak-tasoinen tavoiteohjausmalli ja jatkuva arviointi sekä kehittäminen

Tiimivastaavien säännölliset kuukausitapaamiset (verkkoamukahvit), joilla pidetään yhteistä tilannekuvaa

Yhtenäiset toimintakäytänteet (OPS-toimeenpano ja TKI-toiminta) paikalliset erityispiirteet huomioiden

Erittäin vahva verkkoavusteinen yhteisöllisyyden perinne ja toimivat verkkotoimintatavat

Valtakunnallisuuden myötä, laaja-alainen kokemus ja näkemys eri alueiden tarpeista

Kehittämiskohteet

Alueellisista tiimeistä kohti alueellisia toimintoja ja Humak-tasoisia tiimejä

Kehittämisryhmien toiminnan arviointi eli tukeeko nykyinen organisaatiomalli tehtävän parasta mahdollista suorittamista

Monipaikkaisuus yhdistettynä laajaan etätömahdollisuuteen haastaa jatkuvasti perinteisiä työskentelypaikkaan perustuvia säädöksiä (mm. työsuojelu, matkakorvaukset)

Monipaikkaisuus ei synny itsestään vaan edellyttää henkilökunnan työaikaresursointia tavanomaista enemmän, suurempi kustannuskertymä

Etäällä olevan henkilöstön kuormituksen seuranta