

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 koulutustiiminsä 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

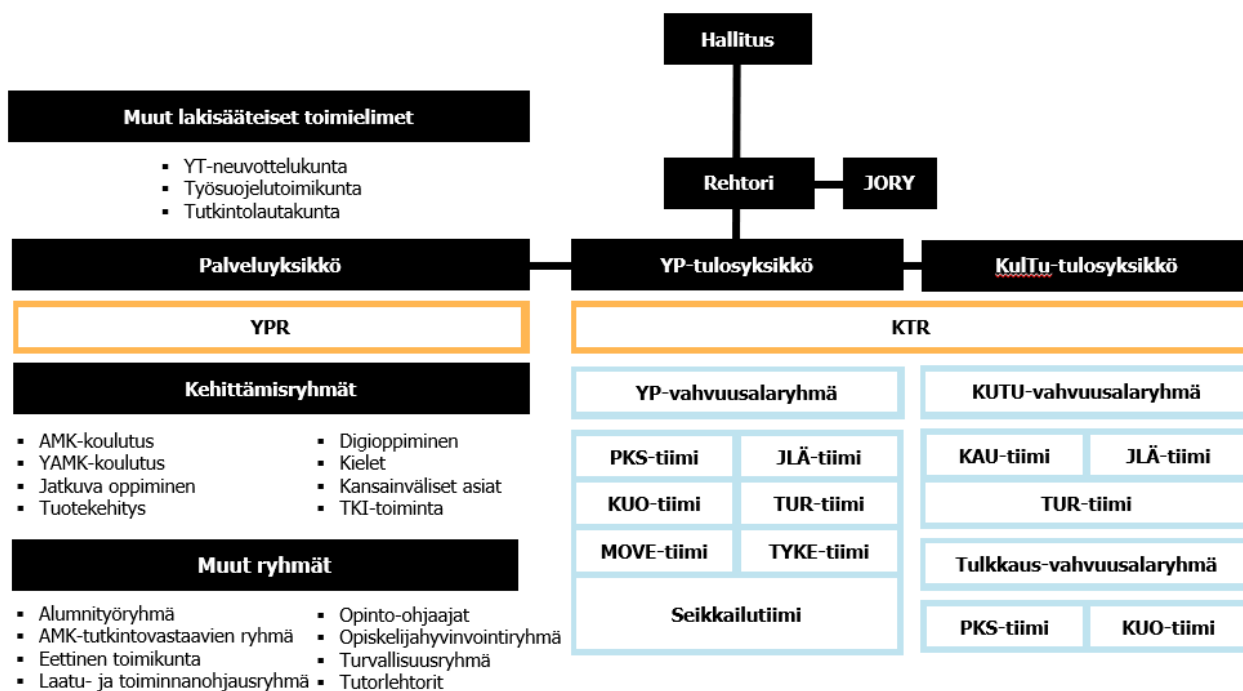
Humakin monipaikkaisen johtamisen kulmakivet ovat:

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 muutoskassa 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-tasojen 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

4.1 Korkeakoulun valitsema arviointialue

- Assessment of the audit team

Monipaikkaisen organisaation johtamisen keskeiset kulmakivet

Humanistinen ammattikorkeakoulu valitsi auditoinnin arviointialueeksi IV monipaikkaisen organisaation johtamisen. Humakilla on kampukset pääkaupunkiseudulla (Helsinki ja Kauniainen), Jyväskylässä, Kuopiossa ja Turussa. Syksyllä 2024 avataan toimipiste Tampereelle.

Itsearviointiraportin mukaan noin kolmasosa tutkintokoulutuksesta toteutetaan kampuksilla. Humak on esittänyt auditointiryhmälle toiveen saada palautetta ja kehittämisideoita monipaikkaisen johtamismallin parantamiseksi ja uuden toimintamallin kehittämiseksi vastaamaan tulevaisuuden tarpeita.

Itsearviointiraportissa Humak on arvioinut monipaikkaisen johtamisen vahvuudeksi alueellisen vaikuttamisen yhdistettynä valtakunnalliseen toimintaympäristöön. Haasteiksi monipaikkaisuudessa Humak on nähnyt johtamisen pirstaleisuuden ja nykyistä suuremman resurssitarpeen. Itsearviointiraportin ja auditointihaastattelujen mukaan Humak on linjannut tulevaisuuden suuntaviivoiksi altakunnallisesti vahvan, mutta alueellisesti kevyemmän toimintamallin jatkamalla jo aloitettua toimintojen yhdistämistä, jatkamalla itsenäisyyden lisäämistä tiimeille ja kehittämisryhmille, jatkamalla pääkampus- ja aluekampusmallia, panostamalla alueellisiin asiantuntijoihin ja muuttamalla palvelumallin hybridiksi.

Humak on kirjannut itsearviointiraporttiin monipaikkaisen johtamisen neljäksi keskeiseksi kulmakiveksi yhteisesti sovitut tavoitteet, yhteisen tilannekuvan luomisen, yhteydenpidon eitäisyydestä riippumatta ja kannustavan toimintakulttuurin. Seuraavassa arvioidaan auditointiaineiston perusteella näiden neljän kulmakiven toteutumista ja annetaan suosituksia niiden jatkokehittämiseen.

Yhteisesti sovitut tavoitteet johdetaan vuosittain talous- ja toimintasuunnitelmasta

Itsearviointiraportin mukaan Humakissa yhteisesti sovitut tavoitteet johdetaan strategialähtöisesti vuosittain talous- ja toimintasuunnitelmasta, jonka pohjalta tehdään tiimien tulokortit sekä kehittämissuunnitelmat.

Auditointivierailulla johdon, lähiesihenkilöiden ja henkilöstön haastatteluissa nousi selvänä vahvuutena esiin, että toiminta- ja tavoitesuunnitelmiin on kerätty strategisesti tärkeimmät tavoitteet helposti viestittäväksi kokonaisuudeksi, joka on edelleen jalkautettavissa henkilöstön ja tiimien kehittämissuunnitelmiin. Näiden tavoitteiden toteutumista myös seurataan johdon toimesta osana säännöllistä raportointia.

Auditointihaastatteluissa ja henkilöstön työpajoissa vahvistui, että strategialähtöinen prosessi on ollut osallistava ja toimiva. Yhteiset tavoitteet luovat henkilöstölle hyvän perustan Humakin ydintoimintojen eli koulutuksen, TKI-toiminnan ja palvelutoiminnan toteuttamiselle. Osakeyhtiön hallituksen haastattelussa rehtorin säännölliset ajankohtaiskatsaukset osana hallituksen kokouksia saivat kiitosta. Auditointiryhmä kannustaa jatkamaan Humak-tasoisien tavoiteohjausmallin toteuttamista, arviointia ja kehittämistä. Tärkeää on myös jatkaa säännöllistä raportointia ja keskustelua asiasta hallituksen kanssa. Keskustelu voisi kuitenkin olla selkeämmin korkeakoulun strategista johtamista ja kehittämistä tukevaa. Auditointiryhmä suosittelee hallitukselta jatkossa nykyistä aktiivisempaa otetta.

Yhteisen tilannekuvan luomista vahvistettava yhteisöllisyyttä lisäämällä

Itsearviointiraportin mukaan yhteinen tilannekuva varmistetaan säännöllisillä yksiköiden, ryhmien ja tiimien tapaamisilla sekä yhteisillä henkilöstön aamukahveilla ja kehittämisspäivillä.

Monipaikkainen kampusrakenne vaatii toimintatapoja, joilla yhteistä tilannekuvaa luodaan työskentelypaikasta riippumatta. Humakin itsearviointiraportissa, auditointihaastatteluissa ja työpajoissa tuli toistuvasti esille aamukahvikäytäntö, jolla tuodaan esille ajankohtaisia ja yhteisiä asioita koko henkilöstölle. Epäselväksi kuitenkin jäi, miten vuorovaikutteisia tilaisuudet aidosti ovat. Johdon käsitys tästä vaikutti olevan hieman muuta henkilöstöä positiivisempi. Monipaikkaisuudessa tekniikan kehitys on tuonut uuden ulottuvuuden Humakin henkilöstön ja opiskelijoiden jokapäiväiseen arkeen. Niin opiskelijoista kuin henkilöstöstäkin yhä useampi on vuorovaikutuksessa korkeakoulu yhteisöön käytännössä vain verkon välityksellä. Henkilöstö ja

opiskelijat kokivat monipaikkaisuuden vahvuudeksi ja tulevaisuuden menestystekijäksi.

Selvänä vahvuutena ja hyvänä käytäntönä auditointihaastatteluissa nousi esiin arvojen onnistunut viestiminen henkilöstölle. Auditointihaastatteluissa todettiin, että Humakiin hakeutuu samanhenkisiä ihmisiä, jotka jakavat Humakin arvot. Myös henkilöstön työpajoissa vahva arvopohja nousi konkreettisesti esiin. Arvopuhetta koettiin käytävän runsaasti ja sitä vahvistetaan toistuvasti sekä johdon toimesta että henkilöstön kesken. Tämä vahvistaa ja auttaa pitämään yllä yhteistä toimintakulttuuria.

Monipaikkaisuuden haaste nousi esille sekä henkilöstön haastatteluissa että työpajoissa. Kokemus yhdessä tekemistä jää vaillinaiseksi eikä tapaamisia kasvokkain ole riittävästi. Myös johto jää etäiseksi. Eri kampusten arjen tuntemus ja yhteisöllisyys ei synny ilman säännöllisiä tapaamisia. Haastatteluissa nousi myös esille odotus siitä, että yhteisöllisyys olisi Humakin toiminnan perusta. Auditointiryhmä suosittelee, että etä-, läsnä- ja hybridityötä tulee johtaa tavoitteellisesti ja hallitusti ja tätä kautta kasvattaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Humakilla on vahvan ja pitkäjänteisen verkkoavusteisen yhteisöllisyyden toteuttajana mahdollisuudet tavoitella edelläkävijyyttä ja uusien toimintatapojen ideointia tähän. Tämä vaatii kuitenkin aktiivista kehittämistä koko korkeakoulu yhteisössä.

Auditointihaastatteluissa ilmeni, että Humakin monipaikkaisuuteen sisältyvien toimintamallien koettiin olevan rinnastettavissa työelämässä vallitsevaan monipaikkaisuuteen. Tämän toivottiin lisäävän opiskelijoiden ymmärrystä työelämän toimintamalleista ja organisaatorakenteista ja helpottavan heidän orientoitumistaan monipaikkaiseen työelämään. Auditointiryhmä ei kuitenkaan vakuuttunut siitä, että Humakin nykyinen etäopetus on erilaista kuin vastaava opetus muissa korkeakouluissa. Auditointiryhmä suosittelee, että Humakin johto ja koulutuksesta vastaavat selkeyttävät ja kuvaavat, miten Humakin monipaikkaisuus lisää opiskelijoiden ymmärrystä monipaikkaisesta työelämästä.

Yhteydenpito etäisyydestä riippumatta varmistettava yhteisillä etä- ja hybridityön pelisäännöillä ja toimivan tiimirakenteen varmistamisella

Itsearviointiraportin mukaan yhteydenpito etäisyydestä riippumatta varmistetaan esihenkilötyöskentelyllä ja organisaatorakenteella, jossa kaikilla on paikkansa tiimeissä ja ryhmissä.

Nykyaikaiset työvälineet antavat hyvät mahdollisuudet yhteydenpitoon ja työskentelyyn sijainnista riippumatta. Auditointihaastatteluiden ja henkilöstön työpajojen perusteella tähän liittyy kuitenkin haaste. Jos etätyötä ei johdeta tavoitteellisesti, yhdessä tekemisen kulttuuria ja yhteisöllisyyttä on vaikea saavuttaa. Humakissa toteutettavalle etätyölle on olemassa ohjeet, jotka löytyvät intrasta, mutta sellaisenaan ne eivät vielä riittävästi varmista käytäntöjen toimivuutta. Etätyöhön liittyvä valinnanvapaus ja itseohjautuvuus tekevät vaikeaksi ennakoita esimerkiksi yhteisiin kokouksiin ja tapaamisiin osallistumista. Tämä myös näyttäytyi auditointivierailun haastatteluissa. Auditointiryhmä suosittelee selkeyttämään etä- ja hybridityön

tavoitteet ja pelisäännöt sekä varmistamaan, että koko korkeakoulu yhteisö toimii niiden mukaisesti.

Henkilökohtainen kohtaaminen oman lähiesihenkilön kanssa tulee turvata, muulloinkin kuin kehityskeskustelujen yhteydessä. Humakin johdon tulee riittävästi näkyä myös kampusten arjessa. Myös auditointiaineistossa kuvattujen tiimirakenteiden toimivuutta Humakin käytäntöihin on syytä tarkastella. Vastuiden tulee olla selkeitä ja tiimirakenteen ja tiimin työskentelytapojen tulee tukea työn kehittämistä ja henkilökohtaisia kohtaamisia. Auditointiryhmä suosittelee, että Humakissa panostetaan säännöllisiin, myös kasvokkain tapahtuviin tapaamisiin.

Auditointihaastatteluissa monipaikkaisuus nähtiin lisäarvoa tuovana tekijänä TKI-toiminnassa yritys yhteistyöverkoston laajenemisen myötä. Haastatteluissa korostui henkilökohtaisten suhteiden merkitys asioiden joustavassa ja laadukkaassa tekemisessä. Tämä on kuitenkin ongelmallista henkilöstön vaihtuessa ja työn tapahtuessa fyysisesti etäällä toisistaan.

Auditointihaastatteluissa ilmeni, että Humakin kampusten henkilöstöllä on omia alueellisia kumppaneita, joiden kanssa tehdään koulutukseen ja TKI-toimintaan liittyvää yhteistyötä ja toteutetaan erilaisia tiedonkeruita. Toiminta ei kuitenkaan ole systemaattista eikä asioita rekisteröidä yhteiseen järjestelmään. Henkilöstön vaihtuessa tämä on ongelmallista. Auditointiryhmä suosittelee Humakille kumppanuuksien hallintajärjestelmän käyttöönottoa. Tämä tukisi monipaikkaisen organisaation yhteistyöverkostojen johtamista ja hallinnointia sekä nykyistä systemaattisempaa tiedonkeruuta ja dokumentointia. Järjestelmän käyttöönotto toisi myös auditointihaastatteluissa toivottua pitkäjänteisyyttä Humakin toimintaan. Myös tähän liittyviä kaikille yhteisiä toimintamalleja ja -prosesseja tulee kehittää ja niistä viestiä.

Kannustava toimintakulttuuri Humakin vahvuutena

Itsearviointiraportin mukaan kannustava toimintakulttuuri Humakissa toteutuu toisia kannustamalla ja innostamalla.

Kannustava toimintakulttuuri on Humakin selkeä vahvuus, mikä tuli toistuvasti esille auditointivierailun aikana. Henkilöstöllä on lupa tuoda ajatuksiaan esiin joustavasti, lähteä mukaan kokeiluihin ja kokemuksista kerrotaan kollegoille etäkohtaamisissa. Tämä mahdollistaa myös oppimisen muiden kokemuksista. Auditointiryhmä kannustaa Humakia jatkamaan henkilöstön ja opiskelijoiden arvostaman toimintakulttuurin ylläpitämistä, kehittämistä ja rikastuttamista. Kannustavan toimintakulttuurin ydinsanomasta ja toimintamalleista on tärkeää viestiä monipaikkaiseen työyhteisöön rekrytoiduille uusille työntekijöille jo perehdytyksen yhteydessä.

Kampusjärjestelyjä kannattaa pohtia

Monipaikkaisuutta perusteltiin Humakin johdon ja hallituksen haastatteluissa valtakunnallisen tehtävän hoitamisella. Lisäksi monipaikkaisuus nähdään osana Humakin yhteiskuntavastuuta. Monipaikkaisuuden kautta saadaan tuotettua tärkeää osaamista laajemmin Suomeen.

Sidosryhmät toivat lisäksi esiin monipaikkaisuuden tärkeyden Humakille eri alueiden verkostojen tuntemisessa.

Auditointihaastatteluiden ja työpaja-aineiston perusteella kävi ilmeiseksi, että kampusten sijoittuminen hajalleen – ja jopa etäälle keskustojen muiden korkeakoulujen, oppilaitosten ja työpaikkojen luota – lisää etätyöskentelyä ja vähentää sitä kautta yhteisöllisyyttä. Useassa haastattelussa todettiin, että verkon välityksellä tapahtuvista kohtaamisista puuttuu henkilökohtaisuus eikä luontevia arkisia kohtaamisia synny. Auditointiryhmä suosittelee, että hallitus ja johto pohtivat Humakin toimintojen sijoittumista esimerkiksi muiden alueilla toimivien korkeakoulujen läheisyyteen, jolloin sekä henkilöstö että opiskelijat saisivat nykyistä vahvemman yhteisön tuen ja laajemmat mahdollisuudet yhteisöllisyyteen. Humakin tämänhetkiset kiinteistöt määrittävät liikaa toiminnan suunnittelua ja toteutusta. Pienemmät, nykyaikaista opetusteknologiaa hyödyntävät tilat lähellä muita opiskelijayhteisöjä voisivat luoda toimivan ja nykyistä kustannustehokkaamman kokonaisuuden opetuksen järjestämiselle ja samalla myös henkilöstölle. Näin myös turvattaisiin alueelliseen osaamistarpeeseen vastaaminen sekä yhteistyöverkostojen rakentaminen. Tätä Humakin johto ja hallitus pitivät tärkeänä. Edelleen auditointiryhmä suosittelee, että hallitus ja johto pohtivat myös, mikä on itsenäisten kampusten lisäarvo vai voisiko koulutuksen järjestää alueellisesti satelliittikoulutuksena Humakin pääkampukselta käsin.