

Laatu- ja toiminnan- ohjauksen käsikirja (LATO)

**Tehdäksemme oikeita asioita,
oikeaan aikaan ja vaikuttavalla tavalla**

SISÄLLYS

1	HUMAKIN LAATUPOLITIikka	3
2	LAADUNHALLINTA.....	4
	Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä	4
	Johtaminen	5
	Laadunhallinnan vastuut	6
	Prosessit	7
	Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen	8
3	YDINPROSESSIEN LAADUNHALLINNAN KUVAUKSET	9
4	YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS JA VUOROVAIKUTUS.....	11

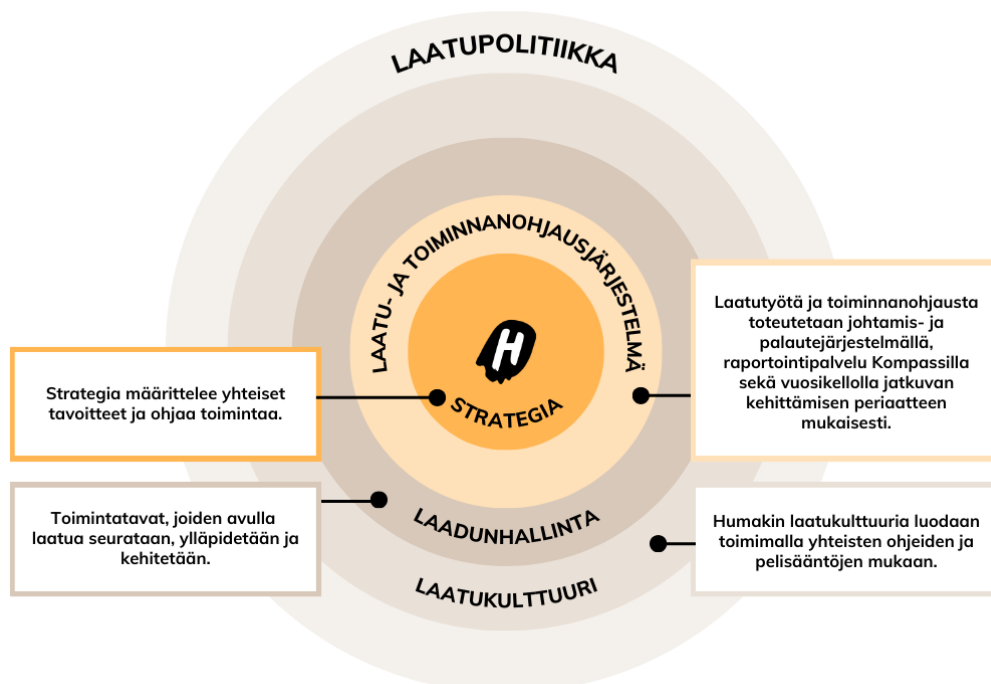
1 HUMAKIN LAATUPOLITIikka

Humanistisessa ammattikorkeakoulussa laatu tarkoittaa oikeiden asioiden johdonmukaista tekemistä oikeaan aikaan ja vaikuttavalla tavalla. Laatu on jokaisen humakilaisen asia.

Humakin laatupolitiikan periaatteet ovat:

- Toimintaa ohjaavat Humakin strategia, visio, missio ja arvot.
- Toiminta perustuu OKM:n kanssa sovittuihin sopimuskausikohtaisiin sekä talous- ja toimintasuunnitelmassa (TTS) asetettuihin tavoitteisiin.
- Laatutyön tavoitteena on tuottaa korkeatasoisia tutkintoja, työelämää uudistavia jatkuvan oppimisen koulutustuotteita, toimialojamme palvelevaa TKI-toimintaa ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta kansallisesti sekä kansainvälisesti.
- Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä perustuu jatkuvan kehittämisen syklille (PDCA-malli): suunnittele, toteuta, arvioi ja kehitä.
- Laatutyötä edistetään yhteisellä kehittämisen kulttuurilla, jota toteutetaan avoimuuden, osallistavuuden ja osallistumismahdollisuuksien kautta.
- Laatutyön keskiössä ovat henkilöstö, opiskelijat ja työelämän sidosryhmäkumppanit.
- Laadunhallinta ja laatutyö on osa jokaisen humakilaisen arkipäivän työtä.

Laatupolitiikan perustana toimivat Humakin arvot ja strategia, jotka asettavat yhteiset tavoitteet sekä ohjaavat toimintaa. Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä tuottaa tietoa siitä, miten strategia ohjaa Humakin toimintaa, miten sen tuottamaa tietoa hyödynnetään ja kuinka toimintaa seurataan ja arvioidaan organisaation eri tasoilla. Järjestelmän avulla toteutetaan Humakin laadunhallintaa, joka kattaa ne toimintatavat, joiden avulla seurataan, ylläpidetään ja kehitetään toiminnan laatua. Laadunhallinta näkyy arjessa erilaisina sääntöinä, ohjeistuksina, prosesseina ja palautteina. Toimimalla yhteisten ohjeiden ja pelisääntöjen mukaisesti jokainen humakilainen osallistuu aktiivisesti Humakin laatukulttuurin luomiseen.



Kuvio 1. Humakin laatupolitiikka.

2 LAADUNHALLINTA

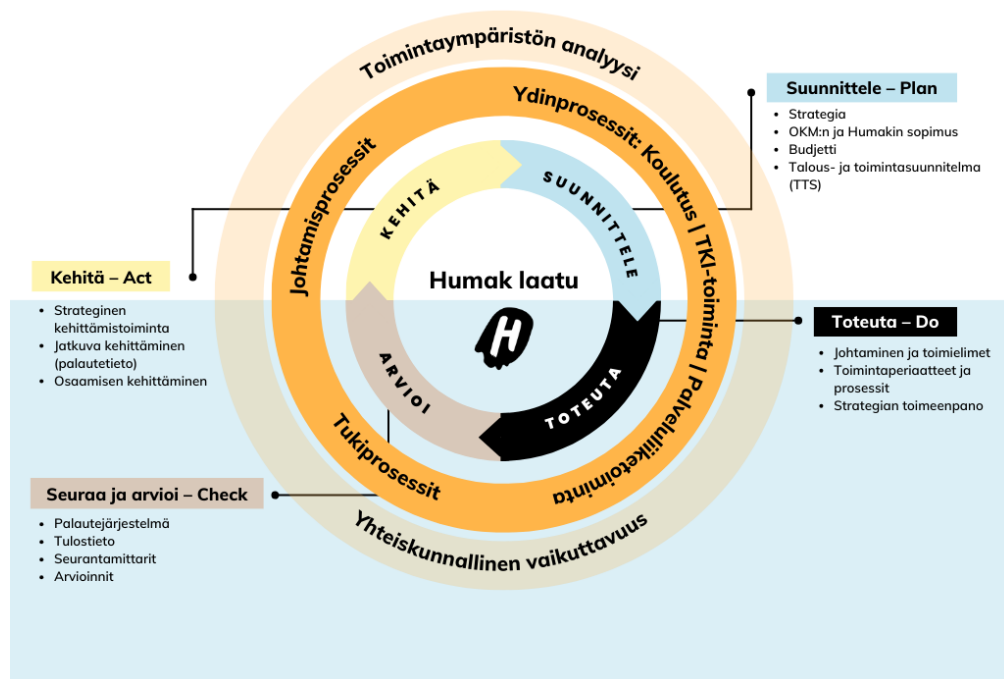
Laadunhallinnalla huolehditaan, että toiminta on strategian ja tavoitteiden mukaista. Tämä edellyttää toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja seurantaa. Humakissa laatujärjestelmä on kytketty kiinteäksi osaksi ammattikorkeakoulun johtamista ja toiminnanohjausta.

Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä

Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä muodostuu laadun ja toiminnan johtamisen, vastuunjaon, menettelytapojen sekä resurssien kokonaisuudesta (ks. kuvio 2). Järjestelmän keskiössä on Demingin PDCA-ympyrä, joka perustuu toiminnan jatkuvan kehittämisen periaatteelle: suunnittelu (Plan), toteutus (Do), arviointi (Check) ja kehittäminen (Act). 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.

Humakin laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän tavoitteena on:

- tuottaa systemaattista tietoa toiminnan ja sen laadun kehittämiseksi sekä johtamisen tueksi,
- kehittää laadunhallinnan menettely- ja toimintatapoja,
- vahvistaa Humakin laatu- ja toimintakulttuuria sekä tukea hyvien käytänteiden leviämistä.



Kuvio 2. Humakin laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä.

Laatu syntyy suuntaamalla toimintaa ja voimavaroja strategisten tavoitteiden mukaisesti ja kehittämällä toimintaa jatkuvasti laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän tuottaman tiedon pohjalta. Vuosittain laadittavassa talous- ja toimintasuunnitelmassa asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamista seurataan säännöllisesti hallituksessa, johtoryhmässä ja yksiköissä. Keskeiset

työkalut tuloksellisuusseurannassa, toiminnanohjauksessa ja laadunhallinnassa ovat Humakin palautejärjestelmä, raportointipalvelu Kompassi, vuosikello ja henkilöstön intranet, jonne on koottu keskeiset säännöt, ohjeistukset ja muut toimintaa ohjaavat dokumentit. Opiskelijoiden ohjeistukset löytyvät sähköisestä opiskelijan oppaasta ja sidosryhmiä palvelevat www-sivut sekä sosiaalisen median eri kanavat.

Palautejärjestelmän keskiössä ovat opiskelijat, henkilöstö ja sidosryhmät, joilta säännöllisesti kerättävän palautetiedon avulla kehitetään toiminnan laatua, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Kompassi on Humakin tiedolla johtamisen väline, joka antaa niin johdolle kuin henkilöstöllekin reaaliaikaisen kuvan koko korkeakoulun, tulosyksiköiden ja vahvuusalojen tulos- sekä palaute-tilanteesta. Kompassin avulla suunnitellaan, toteutetaan, seurataan ja arvioidaan sekä kehitetään toimintaa organisaation eri tasoilla jatkuvan kehittämisen syklin mukaisesti.

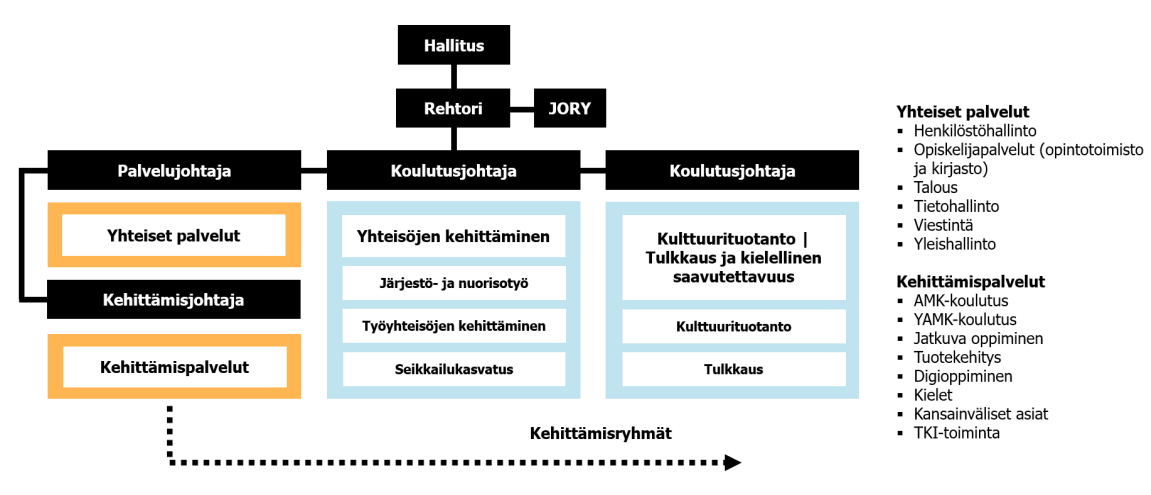
Hyvän tiedonhallintatavan mukaisesti Humakissa on käytössä asianhallintajärjestelmä Dynasty, jonka avulla varmistetaan asioiden ja niiden käsittelyprosessissa syntyneiden asiakirjojen sekä tietojen laatu.

Humakissa kehitetään laadunhallinnan menettelytapoja systemaattisesti. Periaatteena on jatkuva toimintojen arviointi ja kehittäminen, opiskelija- ja asiakaslähtöinen ajattelu sekä opiskelijoiden, henkilöstön ja työelämän sidosryhmäkumppaneiden osallistaminen toimintojen kehittämiseen.

Johtaminen

Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä on kiinteä osa Humakin johtamisjärjestelmää ja -prosesseja. Ammattikorkeakoulun strateginen päätöksentekuelin on hallitus. Hallitus päättää mm. korkeakoulun toiminnan tavoitteista, strategiasta ja ohjauksen periaatteista sekä talousarviosta, toimintasuunnitelmasta ja tilinpäätöksen laatimisesta. Rehtori vastaa koko ammattikorkeakoulun toiminnasta ja sen laadusta. Rehtorin tukena laatutyössä toimii hallintopäällikkö, jonka tehtävänä on koko organisaation laadunhallinnan suunnittelu ja organisointi sekä laatutyöhön liittyvä viestintä. Laatutoiminnan strateginen johtaminen tapahtuu johtoryhmässä.

Humakin toiminta jakaantuu kolmeen yksikköön: yhteiseen palveluyksikköön ja kahteen tulosyksikköön. Kunkin yksikön toiminnasta, laadusta ja tuloksellisuudesta vastaa sen johtaja. Yhteisten palveluiden yksikköä johtaa yhteisten palveluiden osalta palvelujohtaja ja kehittämis- palveluiden osalta kehittämisjohtaja. Humakin organisaatorakenne on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Humakin organisaatiokaavio 3.10.2023 alkaen.

Laadunhallinnan vastuut

Ammattikorkeakoulun organisoitumisesta, johtamisjärjestelmästä ja vastuista määrätään tarkemmin hallituksen hyväksymässä johtosäännössä. Humakin laadunhallinnan vastuut on kuvattu tarkemmin taulukossa 1.

Vastuutaho	Laadunhallintaan liittyvä vastuu
Hallitus	Hyväksyy ammattikorkeakoulun strategian sekä talous- ja toimintasuunnitelman.
Rehtori, toimitusjohtaja	Kokonaisvastuu ammattikorkeakoulun toiminnan tuloksista ja laadusta sekä sen kehittamisestä.
Hallintopäällikkö	Vastuu laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisestä sekä sen mukaisten toimien toteuttamisesta ja laatutyöhön liittyvästä viestinnästä.
Yksiköiden johtajat	Vastuu oman yksikkönsä <ul style="list-style-type: none"> • strategian mukaisen toiminnan tuloksista, taloudesta ja laadusta sekä sen jatkuvasta kehittämisestä • laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän mukaisten toimien toteuttamisesta sekä seurannasta • laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisestä • kehittämistoimien käynnistämisestä • henkilöstön ja opiskelijoiden laatu- ja tiedotuskehittämisestä • vuorovaikutteisesta kumppanuus- ja sidosryhmäyhteistyöstä • lisäksi johtajat ovat ydinprosessien/tukiprosessien omistajia vastaten niiden laadusta, kehittämisestä ja tuloksellisuudesta
Koulutus- ja esihenkilöt	Vastuu oman vahvuusalueensa ja tiiminsä <ul style="list-style-type: none"> • toiminnan tuloksista ja laadusta • laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän sekä prosessien mukaisten toimien toteuttamisesta ja ohjeiden mukaisesta toiminnasta • laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisestä • kehittämistoimien käynnistämisestä ja koordinoinnista • henkilöstön ja opiskelijoiden laatu- ja tiedotuskehittämisestä • vuorovaikutteisesta kumppanuus- ja sidosryhmäyhteistyöstä
Palveluiden päälliköt	Vastuu oman palvelun <ul style="list-style-type: none"> • laadun ja laadunhallinnan kehittämisestä • laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän sekä prosessien mukaisten toimien toteuttamisesta ja ohjeiden mukaisesta toiminnasta • laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisestä • kehittämistoimien käynnistämisestä ja koordinoinnista • henkilöstön laatu- ja tiedotuskehittämisestä • vuorovaikutteisesta kumppanuus- ja sidosryhmäyhteistyöstä

Vastuutaho	Laadunhallintaan liittyvä vastuu
Kehittämissyhmien vetäjät	Vastuu oman vastualueensa <ul style="list-style-type: none"> toiminnan laadun ja laadunhallinnan kehittamisestä yhteisten prosessikuvausten ja ohjeistusten laadinnan sekä arvioinnin koordinoinnista laatupalautteiden käsittelystä, palautekyselyiden laadinnasta ja tulosten tiedottamisen koordinoinnista ja kehittamisestä koko ammattikorkeakoulua koskevien kehittämistoimien koordinoinnista
Henkilöstö	Vastuu oman työn laadusta ja sen kehittamisestä, yhteisten pelisääntöjen ja ohjeistusten noudattamisesta sekä oman osaamisen jatkuvasta kehittämisestä.
HUMAKO ja opiskelijat	Vastuu Humakin toiminnan kehittämiseen osallistumisesta (opiskelijaedustustoiminta, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, auditointiin osallistuminen), oman oppimisen laadusta ja osaamisen kehittämisestä.
Työelämän sidosryhmäkumppanit	Osallistuminen koulutuksen, TKI-toiminnan ja jatkuvan oppimisen kehittämiseen sekä yhteistyöhön.

Taulukko 1. Laadunhallinnan vastuut Humakissa.

Prosessit

Humakissa prosessit on jaettu johtamis-, koulutus-, TKI-toiminnan, palveluliiketoiminnan ja tukiprosesseihin (ks. kuvio 4). Johtoryhmän jäsenet ovat Humakin ydinprosessien – koulutuksen, TKI-toiminnan ja palveluliiketoiminnan – omistajia, vastaten niiden laadusta, kehittämisestä sekä tuloksellisuudesta. Johtamis- ja tukiprosessit tukevat johtamista sekä strategian jalkauttamistyötä varmistaen, että Humakissa tehdään oikeita asioita oikealla tavalla. Tukiprosessit ovat Humakin sisäisiä palveluja, jotka tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiselle.

Johtamisprosessit	Johtamisen ja päätöksenteon prosessit
Koulutus	Koulutus- ja opetustarjonnan suunnittelun, opetuksen toteuttamisen, ohjauksen, haun ja valinnan sekä koulutusyhteistyön prosessit
TKI-toiminta	Hanke-, julkaisu- ja tutkimustoiminnan prosessit
Palveluliiketoiminta	Palveluliiketoiminnan prosessit
Tukiprosessit	Sisäisten tukipalveluiden prosessit (yleishallinto, HR, viestintä, talous, tietohallinto)

Kuvio 4. Humakin johtamis-, ydin- ja tukiprosessit.

Prosesseista on laadittu kuvaukset, joissa kuvataan yhteiset toimintatavat, toimijat ja niihin liittyvät vastuut. Lisäksi jokaiselle prosessille on määritelty omistaja, vastuuhenkilö ja sisällöntuottaja. Tarvittaessa kuvauksia on tarkennettu toimintaohjeilla ja muilla ohjeistuksilla. Prosesseja ohjataan ja johdetaan PDCA-mallin mukaisesti, mikä auttaa tunnistamaan edelleen niiden kehitystarpeita. Prosessit päivitetään aina, kun tapahtuu merkittäviä muutoksia, jotka vaikuttavat niiden toimintaan ja tehokkuuteen. Lisäksi päivityksiä tehdään saadun palautteen ja mittaritiedon perusteella. Prosesseja kehitetään tavoitteena tehostaa toimintaa ja laatua, lisätä sujuvuutta, hallita ongelmatilanteita sekä käyttää resursseja mahdollisimman tehokkaasti.

Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen

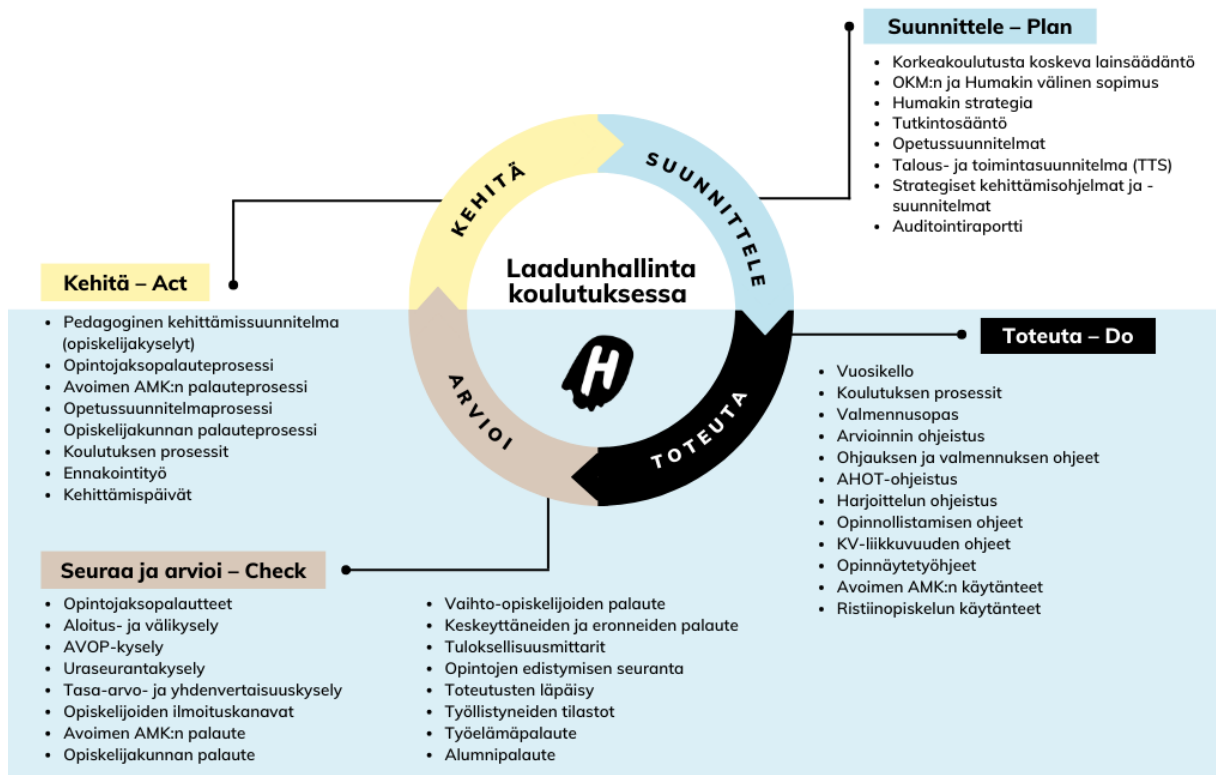
Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmää kehitetään systemaattisesti täsmentämällä vuosittain kehittämistoimenpiteet, joiden toteuttamisesta vastaa Humakin laatu- ja toiminnanohjausryhmä (LTR). Kuuden vuoden välein toteutuva Kansallisen koulutuksen arviointikeskus Karvin auditointi on Humakin laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisen keskeinen ulkoinen arviointimenetelmä. Kehittävän arvioinnin periaatteita noudattava auditointimalli on rakennettu eurooppalaisten laadunhallintaperiaatteiden (ESG) mukaisesti.

Ulkoisen arvioinnin lisäksi Humakissa laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmää kehitetään sisäisillä arvioinneilla sekä palautejärjestelmän tuottaman tiedon pohjalta. Itsearviointit ovat keskeinen toiminnan kehittämisen väline. Ulkoisia ja sisäisiä arviointeja toteutetaan Humakissa erillisen arviointiohjelman mukaan.

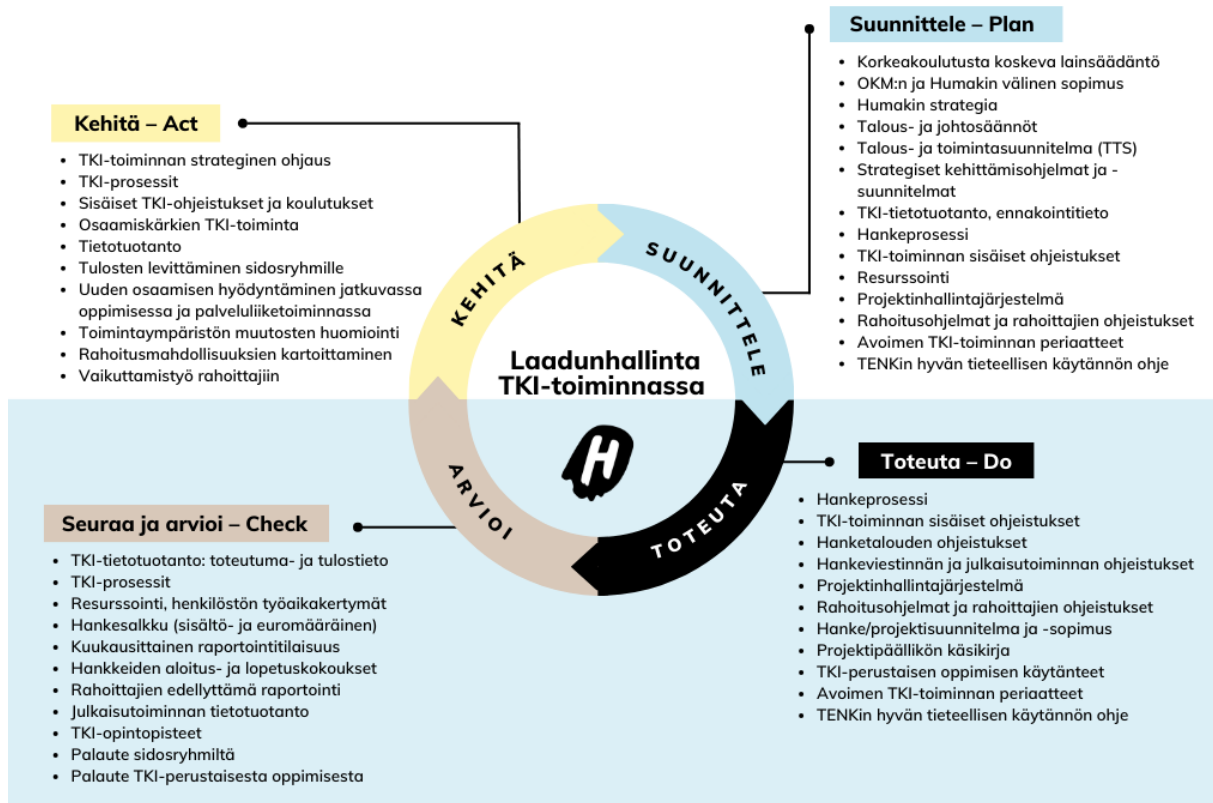
3 YDINPROSESSIEN LAADUNHALLINNAN KUVAUKSET

Humakin ydinprosessien laadunhallinta pohjautuu jatkuvan kehittämisen syklille. Laatutyön tavoitteena on tuottaa korkeatasoisia tutkintoja, työelämää palvelevia jatkuvan oppimisen koulutustuotteita, Humakin toimialoja palvelevaa ja uudistavaa TKI-toimintaa sekä yhteiskunnallista vaikuttavuutta niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin.

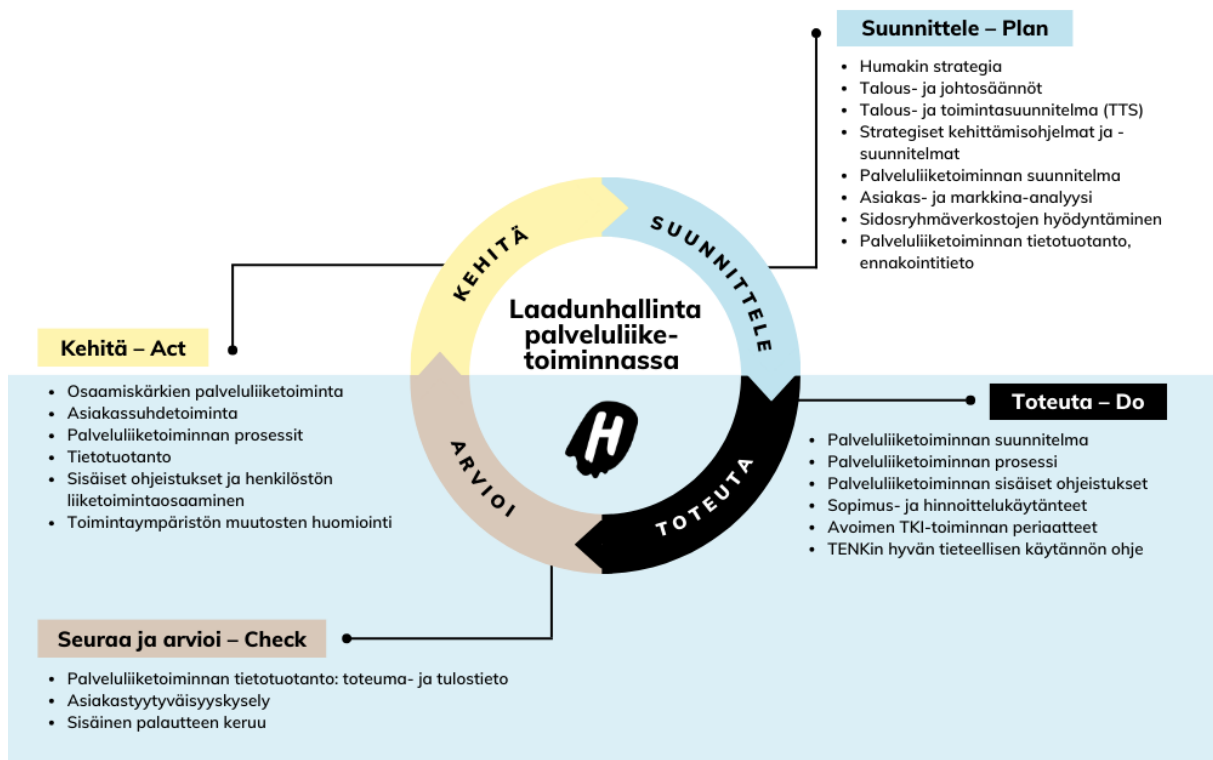
Ydinprosessien laadunhallinnan menettelytapoja on havainnollistettu kuvioissa 5–7.



Kuvio 5. Laadunhallinnan menettelytavat Humakin koulutustoiminnassa.



Kuvio 6. Laadunhallinnan menettelytavat Humakin TKI-toiminnassa.

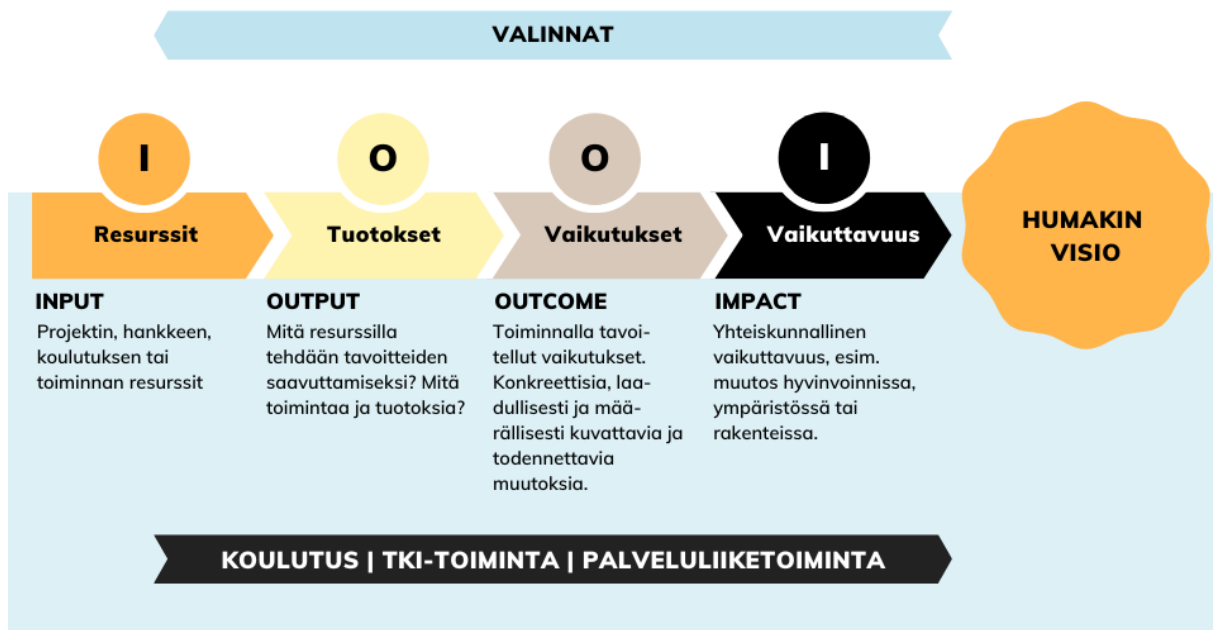


Kuvio 7. Laadunhallinnan menettelytavat Humakin palveluliiketoiminnassa.

4 YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS JA VUORO-VAIKUTUS

Humakin toiminnan tavoitteiden asettelu pohjautuu strategiaan, josta johdetaan keskeiset tavoitteet. Toiminnan perustana ovat myös opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa sopimuskausittain määriteltävät tulos- ja kehittämistavoitteet sekä ammattikorkeakoululle lakisääteiset ja toimiluvassa määritellyt tehtävät. Humakin profiloituminen ja vahvuuksiin perustuva toiminta ovat yhteiskunnallisen vaikuttavuuden perusta. Profilointi mahdollistaa tehokkaamman osaamisen ja resurssien hyödyntämisen sekä määrittelee keskeiset sidosryhmät, kumppanit ja verkostot, joiden kanssa luodaan vuorovaikutuksessa uutta osaamista ja vaikuttavuutta.

Humakin ydinprosessien vaikuttavuustarkastelu perustuu IOOI-menetelmään, jossa kirjainyhdistelmä viittaa sanoihin input (panos), output (tuotos), outcome (vaikutus) ja impact (vaikuttavuus). Mallin avulla hahmotetaan, millaisista tekijöistä yhteiskunnallinen vaikuttavuus muodostuu ja tuodaan esille niiden väliset suhteet. Humakin tulevaisuuden visio ohjaa valintoja ja toimintaa vaikuttavuustarkastelussa, varmistaen merkityksellisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan toiminnan. Mallia käytetään myös toiminnan vaikuttavuuden arvioinnissa, kuten sen selvittämisessä, tuottiko esimerkiksi hanke halutun vaikutuksen. Vaikuttavuusmalli on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8. Humakin vaikuttavuustarkastelussa visio ohjaa valintoja ja toimintaa (muokattu, Katri Vataja 2019, Sitra).

Vaikuttavuuden tunnistaminen, edistäminen ja todentaminen ovat keskeisessä roolissa Humakin strategisessa kehittämisessä, johtamisessa ja laatutyössä. Toimenpiteiden vuosittaisella suunnittelulla, seurannalla ja arvioinnilla sekä toiminnasta saadulla palautteella lisätään Humakin vaikuttavuutta. Esimerkiksi koulutuksen vaikuttavuus syntyy onnistuneesta pedagogiikasta ja opiskelijoiden menestyksestä. Keskeisiä Humakin vaikuttavuuden muotoja ovat osaavien opiskelijoiden valmistuminen ja heidän siirtymisensä työelämään. Jotta voimme tehdä oikeita

asioita oikeaan aikaan ja ennen kaikkea vaikuttavalla tavalla, Humakiin on määritelty yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittareita (katso taulukko 2).

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittareita
<p>Koulutus – Osaajia työelämän tarpeisiin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suoritettujen AMK- ja YAMK-tutkintojen lukumäärät • Valmistuneiden opiskelijoiden työllistymisaste koulutusta vastaaviin tehtäviin • Jatkuvan oppimisen kautta suoritettavat opintopisteet <ul style="list-style-type: none"> ◦ Avoin ammattikorkeakoulu ◦ Polkuopinnot ja väyläopinnot (ml. erillishaun kautta valituttujen lukumäärä) ◦ Korkeakoulujen väliset yhteistyöopinnot • Toisen asteen kanssa tehtävä yhteistyö • Erikoistumiskoulutukset (ml. tarjonnan määrä) • Täydennyskoulutus (ml. tarjonnan määrä) • Sujuvat ja joustavat opintopolut (tavoiteajassa valmistuneiden lukumäärä) • Verkko-opintojen tarjonta valtakunnallisesti ja kansainvälisesti (tarjonnan laajuus ja suoritettavat opintopisteet) • Osaamisperustaiset opetussuunnitelmat ja vetovoimaiset koulutukset (ensisijaisten hakijoiden lukumäärä) • Koulutusyhteistyö muiden korkeakoulujen kanssa sekä Suomessa että kansainvälisesti (yhteistyökumppaneiden ja -opintojen lukumäärä)
<p>Osaamista uudistava TKI-toiminta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ulkoisen TKI-rahoituksen määrä (euromäärä, josta KV-rahoituksen osuus prosentteina) • Alueellinen, valtakunnallinen ja kansainvälinen TKI-toiminta (hankkeiden lukumäärä ja budjettien euromäärä) • TKI-toimintaan käytetty työaika osaamiskärjittäin • Julkaisujen lukumäärä ja laatu • Järjestettyjen konferenssien ja tapahtumien lukumäärä • Kansallisten ja kansainvälisten kumppanuuksien lukumäärä • Kansalliset ja kansainväliset palveluliiketoiminnan tuotot sekä solmittujen asiakassuhteiden lukumäärä osaamiskärjittäin • Asiakastyytyväisyys palveluliiketoiminnassa
<p>Muu yhteiskunnallinen vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valmistuneiden opiskelijoiden valtakunnallinen työllistyminen ja arvio koulutuksen työelämävastaavuudesta (tilastokeskus ja uraseurantakyselyt) • Alumnitoiminta (alumnien lukumäärä ja alumnitoiminnan aktiivisuus) • Osaamista uudistava täydennyskoulutus (tarjonnan määrä ja suoritettavat opintopisteet) • Henkilöstön edustajat yritysten ja toimielinten hallituksissa sekä asiantuntijaryhmien jäsenyydet (edustajien lukumäärä) • Humakin houkuttelevuus työpaikkana (hakijoiden lukumäärä) • Yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien lukumäärä sekä palaute • Ammattikorkeakoulun ja henkilöstön näkyvyys mediassa

Taulukko 2. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittareita Humakissa.