

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	YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAVUUS JA VUOROVAIKUTUS...	9
	LIITTEET.....	11

1 HUMAKIN LAATUPOLITIikka

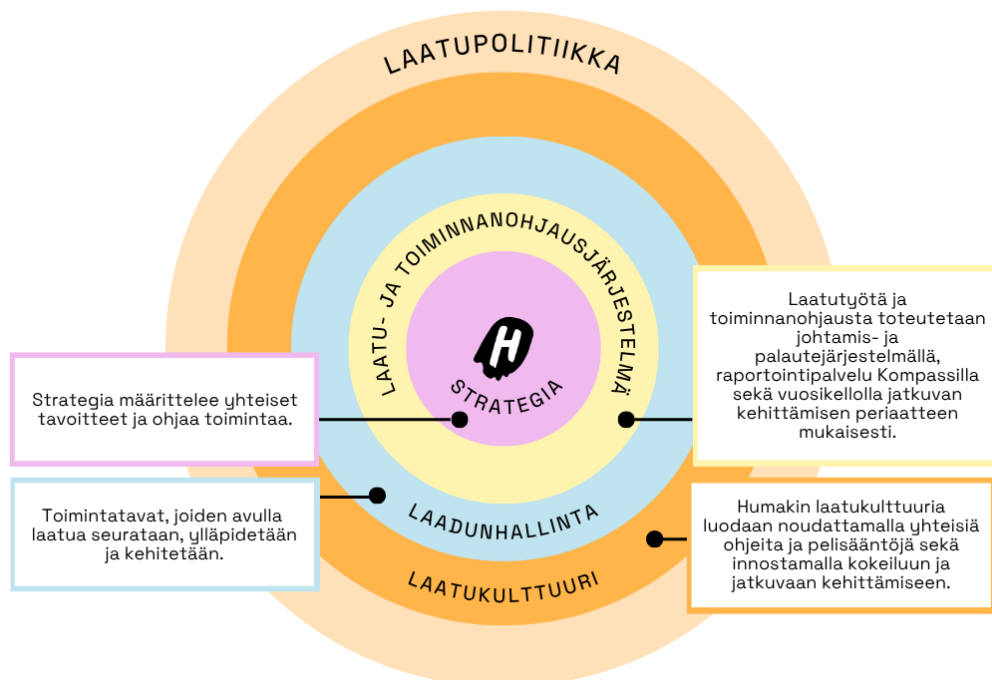
Humanistisessa ammattikorkeakoulussa (Humak) laatu tarkoittaa sitä, että teemme oikeita asioita, oikeaan aikaan ja vaikuttavalla tavalla – johdonmukaisesti ja tavoitteellisesti.

Humakin laatupolitiikan periaatteet ovat:

- Toiminta perustuu Humakin strategiaan, visioon, missioon ja arvoihin. Tavoitteet johdetaan strategiasta ja opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) kanssa tehdystä sopimuksesta, ja ne täsmennetään vuosittain talous- ja toimintasuunnitelmassa (TTS).
- Laatutyön tavoitteena on varmistaa koulutusten sekä TKI- ja liiketoiminnan laatu kansallisen ja kansainvälisen vaikuttavuuden vahvistamiseksi.
- Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä perustuu jatkuvan kehittämisen sykliin (PDCA-malli): suunnittele, toteuta, arvioi ja kehitä.
- Laatutyötä edistetään avoimella ja osallistavalla kehittämiskulttuurilla, joka kannustaa kokeiluun ja uudistumiseen.
- Laadunhallinta on osa jokaisen humakilaisen päivittäistä työtä.

Laatupolitiikan perustana ovat Humakin arvot ja strategia, jotka ohjaavat toimintaa ja asettavat yhteiset tavoitteet (ks. kuvio 1). Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä tuottaa tietoa strategian toteutumisesta, tiedon hyödyntämisestä sekä toiminnan seurannasta ja arvioinnista eri organisaatiotasolla. Järjestelmä mahdollistaa laadunhallinnan, joka kattaa toiminnan laadun seuramisen, ylläpitämisen ja kehittämisen.

Laadunhallinta näkyy arjessa sääntöinä, ohjeistuksina, prosesseina ja palautekanavina. Noudattamalla yhteisiä käytäntöjä jokainen humakilainen osallistuu laatukulttuurin rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Keskeistä laadunhallinnassa on jatkuva uudistuminen. Humakin laatukulttuuri kannustaa kokeiluun ja uusien toimintatapojen kehittämiseen vahvistaen näin jatkuvan parantamisen periaatetta.



Kuvio 1. Humakin laatupolitiikka.

2 LAADUNHALLINTA

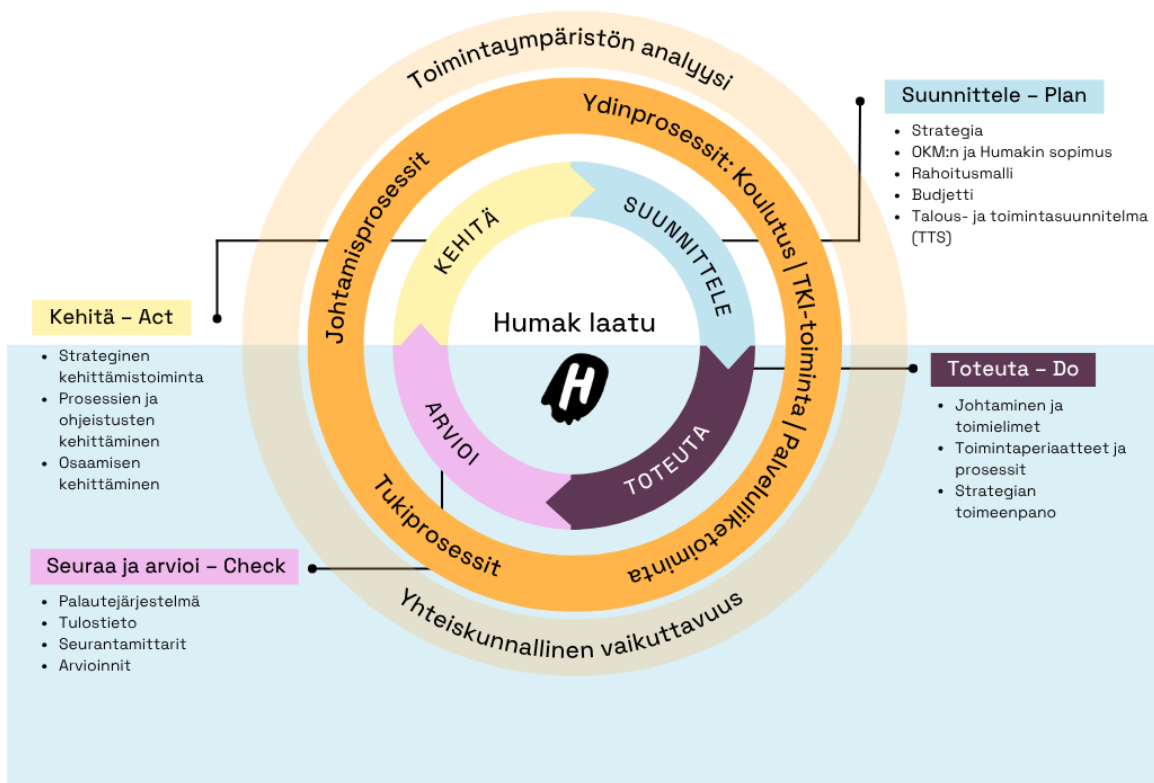
Laadunhallinnalla huolehditaan, että toiminta on strategian ja tavoitteiden mukaista. Tämä edellyttää toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja seurantaa sekä systemaattisia prosesseja. Humakissa laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä on kytketty kiinteäksi osaksi ammattikorkeakoulun johtamista ja toiminnanohjausta.

Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä

Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä muodostuu laadun ja toiminnan johtamisen, vastuunjaon, menettelytapojen, prosessien 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 strategisten tavoitteiden suuntaamasta ja prosessien ohjaamasta toiminnasta, jota kehitetään jatkuvasti laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän tuottaman tiedon pohjalta.

Vuosittain laadittavassa talous- ja toimintasuunnitelmassa asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamista seurataan säännöllisesti hallituksessa, johtoryhmässä ja tulosalueilla. Keskeiset työkalut tuloksellisuusseurannassa, toiminnanohjauksessa ja laadunhallinnassa ovat Humakin palautejärjestelmä, raportointipalvelu Kompassi, vuosikello ja henkilöstön intranet, jonne on koottu keskeiset säännöt, ohjeistukset ja sekä prosessit. Opiskelijoiden ohjeistukset löytyvät sähköisestä Opiskelijan oppaasta ja sidosryhmiä palvelevat verkkosivut 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, tulosalueiden ja -yksiköiden tulos- sekä palautetilanteesta. Kompassi tukee toiminnan suunnittelua, toteutusta, seuranta, arviointia ja kehittämistä kaikilla organisaation tasoilla jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti.

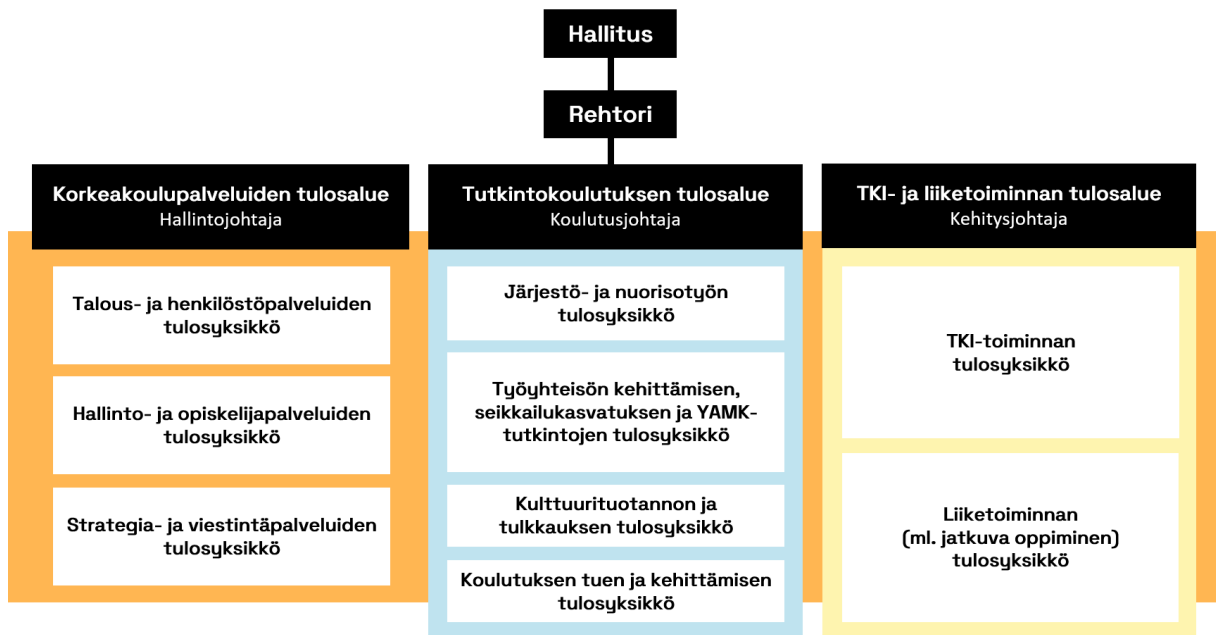
Hyvän tiedonhallintatavan mukaisesti Humakissa on käytössä asianhallintajärjestelmä Dynasty, jonka avulla varmistetaan asioiden ja niiden käsittelyprosessissa syntyneiden asiakirjojen sekä tietojen laatu.

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 -prosessia. Ammattikorkeakoulun strateginen päätöksentekolin 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 strategiapäällikkö, joka vastaa laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuuden koordinoinnista ja kehittämisestä yhdessä johto- sekä laatu- ja toiminnanohjausryhmän kanssa.

Humakin organisaatio jakautuu kolmeen tulosalueeseen: korkeakoulupalvelut, tutkintokoulutus ja TKI- ja liiketoiminta (ks. kuvio 3). Näitä tulosalueita johtavat hallintojohtaja, koulutusjohtaja ja kehitysjohtaja. Kunkin tulosalueen toiminnasta, laadusta ja tuloksellisuudesta vastaa sen johtaja. Jokaisella tulosalueella on tulosityksiköitä, joita johtavat toimialapäälliköt. Toimialapäälliköt vastaavat tulosityksikkönsä toiminnan kehittämisestä ja laatutyön käytänteiden toteuttamisesta.



Kuvio 3. Humakin organisaatio 1.1.2025 alkaen.

Laadunhallinnan vastuut

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

Hallitus

Hyväksyy Humakin ja OKM:n välisen sopimuksen, strategian sekä talous- ja toimintasuunnitelman.

Rehtori, toimitusjohtaja

Kokonaisvastuu toiminnan tuloksista ja laadusta sekä sen kehittämisestä.

Strategiapäällikkö

Vastuu laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisuuden koordinoinnista ja kehittämisestä yhdessä johto- sekä laatu- ja toiminnanohjausryhmän kanssa.

Tulosyksiköiden johtajat

Vastuu oman tulosalueensa

- strategian mukaisen toiminnan tuloksista, taloudesta ja laadusta sekä sen jatkuvasta kehittämistä
- laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän mukaisten toimien toteuttamisesta sekä seurannasta
- kehittämistoimien johtamisesta
- henkilöstön ja opiskelijoiden laatutietoisuuden johtamisesta
- vuorovaikutteisen kumppanuus- ja sidosryhmäyhteistyön johtamisesta

- lisäksi johtajat ovat ydinprosessien / tukiprosessien omistajia vastaten niiden laadusta, kehittämisestä ja tuloksellisuudesta.

Toimialapäälliköt

Vastuu oman tulosityksikön

- toiminnan tuloksista ja laadusta
- laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän sekä prosessien mukaisten toimien toteuttamisesta ja ohjeiden mukaisesta toiminnasta
- lautapalautteiden käsittelystä palautejärjestelmän mukaisesti
- kehittämistoimien koordinoinnista
- henkilöstön ja opiskelijoiden laatu- ja tietoisuuden kehittämisestä
- vuorovaikutteisesta kumppanuus- ja sidosryhmäyhteistyöstä.

Palvelupäälliköt

Vastuu oman palvelun

- laadusta ja sen kehittämisestä
- laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän sekä prosessien mukaisten toimien toteuttamisesta ja ohjeiden mukaisesta toiminnasta
- vuorovaikutteisesta kumppanuus- ja sidosryhmäyhteistyöstä.

Henkilöstö

Vastuu oman työn laadusta ja sen kehittämisestä, 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.

Työelämäkumppanit

Osallistuminen koulutuksen, TKI-toiminnan ja jatkuvan oppimisen kehittämiseen sekä yhteistyöhön.

Prosessit

Humakin toiminta perustuu yhteisesti määriteltyihin ja johdettuihin prosesseihin. Prosessit on jaettu johtamis-, koulutus-, TKI- ja liiketoiminnan sekä tukiprosesseihin (ks. kuvio 4). Johtajat vastaavat ydinprosessien – koulutuksen, TKI- ja liiketoiminnan – laadusta, kehittämisestä ja tuloksellisuudesta. Johtamis- ja tukiprosessit tukevat strategian toimeenpanoa ja varmistavat, että Humakissa tehdään oikeita asioita oikealla tavalla.

Humakin ydinprosessien laadunhallinta perustuu jatkuvaan kehittämiseen (PDCA). Tarkemmat kuvaukset ydinprosessien laadunhallinnan menettelytavoista ovat liitteinä 1–3.

Johtamisprosessit	Johtamisen ja päätöksenteon prosessit
Koulutusprosessit	Koulutus- ja opetustarjonnan suunnittelun, opetuksen toteuttamisen, ohjauksen, haun ja valinnan sekä koulutusyhteistyön prosessit
TKI- ja liiketoimintaprosessit	Hanke-, julkaisu- ja tutkimustoiminnan sekä liiketoiminnan prosessit
Tukiprosessit	Sisäisten tukipalveluiden prosessit

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

Prosesseissa on kuvattu yhteiset toimintatavat, toimijat ja vastuut. Jokaiselle prosessille on määritelty omistaja, vastuuhenkilö ja sisällöntuottaja, ja niitä on tarvittaessa tarkennettu toimintaohjeilla. Kaikkien humakilaisten vastuulla on toimia voimassa olevien prosessikuvausten ja ohjeiden mukaisesti.

Prosesseja ohjataan ja johdetaan PDCA-mallin mukaisesti, mikä auttaa tunnistamaan mahdollisia riskejä sekä kehittämistarpeita. Prosessit päivitetään aina, kun tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat niiden toimivuuteen ja tehokkuuteen. Lisäksi prosesseja kehitetään palautteen, mitaritiedon ja arviointien pohjalta. Tavoitteena on tehostaa toimintaa, lisätä sujuvuutta, ennaltaehkäistä ongelmia sekä varmistaa resurssien mahdollisimman tehokas käyttö.

Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen

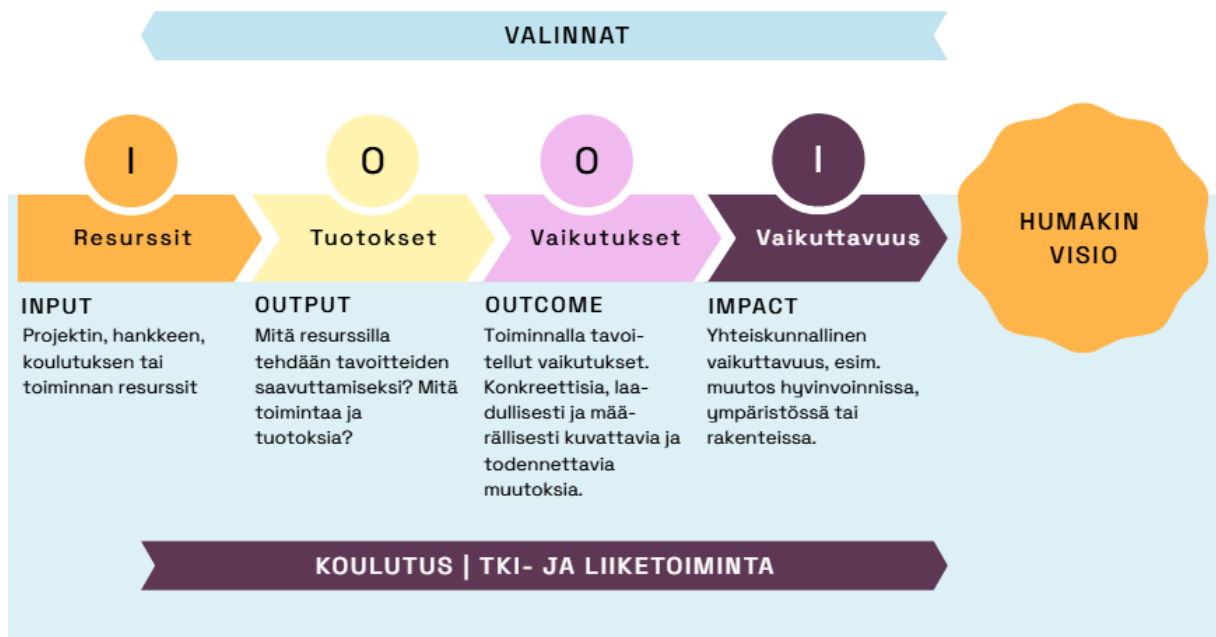
Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmää kehitetään systemaattisesti täsmentämällä vuosittain kehittämistoimenpiteet, joiden toteuttamisesta vastaa Humakin laatu- ja toiminnanohjausryhmä (LTR). Kuuden vuoden välein toteutuva Kansallisen koulutuksen arviointikeskus Karvin auditointi on ollut Humakin laatu- 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 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 strategisiin valintoihin perustuva toiminta ovat yhteiskunnallisen vaikuttavuuden perusta. Profilointi mahdollistaa tehokkaan 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 5.



Kuvio 5. 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.

Koulutus – Osaajia työelämän tarpeisiin

- Suoritettujen AMK- ja YAMK-tutkintojen lukumäärä
- Valmistuneiden opiskelijoiden työllistymisaste koulutusta vastaaviin tehtäviin ja laadullinen työllistyminen
- Kansainvälisten opiskelijoiden työllistymisaste Suomeen
- Arvio koulutusten työelämävastaavuudesta
- Korkeakoulujen väliset yhteistyöopinnot (tarjonnan laajuus ja suoritettut opintopisteet)
- Sujuvat ja joustavat opintopolut (tavoiteajassa valmistuneiden lukumäärä)
- Verkko-opintojen tarjonta valtakunnallisesti ja kansainvälisesti (tarjonnan laajuus ja suoritettut opintopisteet)
- Osaamisperustaiset opetussuunnitelmat ja vetovoimaiset koulutukset (ensisijaisten hakijoiden lukumäärä)
- Koulutusyhteistyö muiden korkeakoulujen kanssa sekä Suomessa että kansainvälisesti (yhteistyökumppaneiden ja -opintojen lukumäärä)
- Alumnitoiminta (alumnien lukumäärä ja alumnitoiminnan aktiivisuus)

Osaamista uudistava TKI- ja liiketoiminta

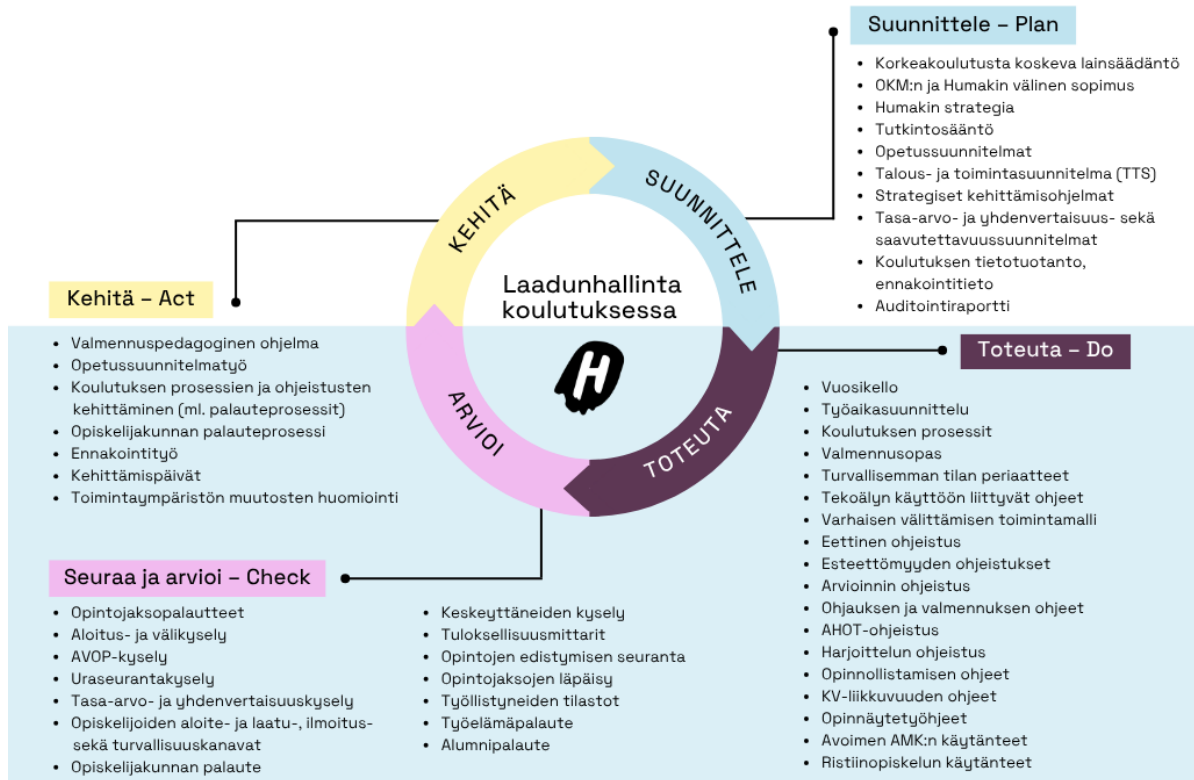
- Ulkoisen TKI-rahoituksen määrä (euromäärä, josta KV-rahoituksen osuus prosentteina)
- TKI-yritysrahoituksen määrä (euromäärä)
- Alueellinen, valtakunnallinen ja kansainvälinen TKI-toiminta (hankkeiden lukumäärä ja budjettien euromäärä)
- TKI-toimintaan käytetty työaika
- Julkaisujen lukumäärä ja laatu
- Järjestettyjen konferenssien ja tapahtumien lukumäärä
- Kansallisten ja kansainvälisten kumppanuuksien lukumäärä
- Kansalliset ja kansainväliset liiketoiminnan tuotot sekä solmittujen asiakassuhteiden lukumäärä
- Asiakastyytyväisyys liiketoiminnassa
- Jatkuvan oppimisen kautta suoritettut opintopisteet
 - Avoin ammattikorkeakoulu
 - Polku- ja väyläopinnot (ml. erillishaun kautta valittujen lukumäärä)
 - Muu toisen asteen kanssa tehtävä yhteistyö (kurkistuskurssien määrä)
 - Erikoistumiskoulutukset (ml. tarjonnan määrä ja suoritettut opintopisteet)
- Maksupalvelu- ja täydennyskoulutukset (tarjonnan määrä ja suoritettut opintopisteet)
- Yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien lukumäärä sekä palaute

Muu yhteiskunnallinen vuorovaikutus

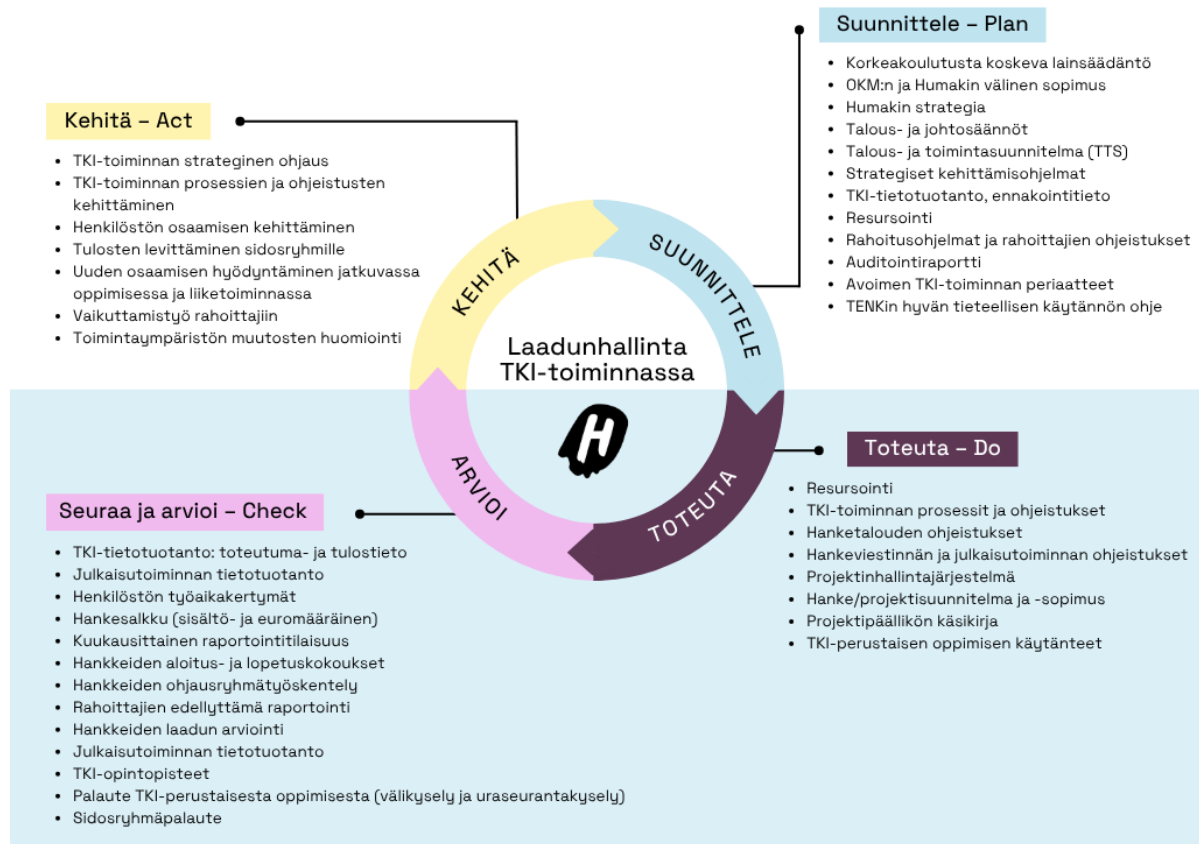
- Henkilöstön edustajat yritysten ja toimielinten hallituksissa sekä asiantuntijaryhmien jäsenyydet (edustajien lukumäärä)
- Humakin houkuttelevuus työpaikkana (hakijoiden lukumäärä)
- Ammattikorkeakoulun ja henkilöstön näkyvyys mediassa
- Humakin verkkosivujen kävijäseuranta
- Sosiaalisen median näkyvyys
- Osallistuminen yhteiskunnallisesti merkittäviin tilaisuuksiin ja verkostoihin

LIITTEET

Liite 1. Laadunhallinnan menettelytavat Humakin koulutustoiminnassa.



Liite 2. Laadunhallinnan menettelytavat Humakin TKI-toiminnassa.



Liite 3. Laadunhallinnan menettelytavat Humakin liiketoiminnassa.

