

LAU REA

AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences



LAATUKÄSIKIRJA

ELOKUU 2025

Sisällysluettelo

1 Esipuhe	3
Laurea-ammattikorkeakoulun organisaatio ja johtamisjärjestelmä	4
2 Laadunhallinta	5
2.1 Laurean laatujärjestelmä ja sen tavoitteet	5
Toiminnan suunnittelu ja sen lähtökohdat (Plan)	7
Toiminta (Do)	9
Toiminnan seuranta ja arviointi (Check)	14
Toiminnan kehittäminen (Act)	16
2.2 Laadunhallinnan vastuut	17
3 Laadunhallinnan dokumentaatio ja viestintä	19
4 Laatukulttuuri ja sen kehittäminen	20
Liite 1: Henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistuminen toiminnan kehittämiseen	22



ME LAUREASSA OLEMME sitoutuneet toimintamme laadun jatkuvaan kehittämiseen. Laurealaisen laadunhallinnan perusta on Plan-Do-Check-Act (PDCA) toteuttavassa laatujärjestelmässä. Laadunhallinnalla tarkoitamme toimintatapoja, prosesseja ja järjestelmiä, joiden avulla suunnittelemme, toteutamme, seuraamme, kehitämme ja johdamme toimintaamme strategisten tavoitteiden suunnassa.

Laurean laatupolitiikka MUODOSTAA yhteisen perustan laadunhallinnallemme. Laatupolitiikka kattaa laatujärjestelmän tavoitteet, peruseriaatteet ja laadunhallinnan vastuunjaon. Peruseriaatteisiimme kuuluvat opiskelijakeskeisyyden toteutuminen, osaava ja motivoitunut henkilöstö, yhteisten sääntöjen ja toimintaohjeiden noudattaminen, laadunhallinnan integrointi kaikkeen toimintaan sekä toiminnan laadun systemaattinen seuranta ja arviointi. Laatupolitiikkaan sisältyvät laatujärjestelmän tavoitteet ja vastuunjako on esitetty tässä laatukäsikirjassa omissa luvuissaan.

LAATUPOLITIikka LUO PUITTEET laatukulttuurin muodostumiselle. Laatukulttuuri osana Laurean arvopohjaista toimintakulttuuria kuvaa toimintamme kehittämisen ilmapiiriä sekä yksilöllistä ja kollektiivista sitoutumista toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Laatukulttuuri rakentuu yhteisestä näkemyksestämme, sitoutumisestamme ja halustamme kehittää toimintaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

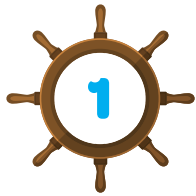
LAATUTYÖMME VAIKUTTAVUUTTA ARVIOIDAAN säännöllisesti Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (myöhemmin Karvi) toimesta. Auditoinnissa arvioidaan, tuottaako korkeakoulun laatujärjestelmä toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaaako se vaikuttaviin kehittämistoimenpiteisiin. Laurea on osallistunut Karvin toteuttamaan auditointiin kolmesti; vuonna 2010, 2016 ja 2022. Seuraava auditointi Laureassa toteutetaan vuonna 2028. Laatujärjestelmämme auditoinnit eivät ole pelkästään tukeneet laatujärjestelmämme kehittämisessä vaan myös auditointiryhmien antama muu palaute on ollut merkittävä tuki korkeakoulumme johtamiselle tunnistettaessa niin tarpeellisia kehityskohteitamme kuin myös vahvuuksiamme.

TÄMÄ LAATUKÄSIKIRJA TARJOAA kattavan kuvauksen laadunhallintamme kokonaisuudesta. Ensimmäisessä osiossa esitellään Laurean organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä, jotka muodostavat perustan vaikuttavalle toiminnallemme ja laadunhallinnallemme. Toisessa osiossa keskitytään laadunhallintaan, jossa käsitellään laatujärjestelmämme tavoitteet ja laadunhallinnan vastuut. Kolmannessa osiossa tarkastellaan laadunhallinnan dokumentaatiota ja viestintää, jotka ovat keskeisiä laadun ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Lopuksi neljäs osio käsittelee laatukulttuuria ja sen kehittämistä, korostaen jatkuvan parantamisen merkitystä ja sitoutumisemme laadun ylläpitoon ja kehittämiseen kaikessa toiminnassamme. Laurealaisen laadunhallintaan pääset tutustumaan myös tiivistetyssä ja visuaalisessa muodossa: [Laadun matkassa](#)



Jouni Koski

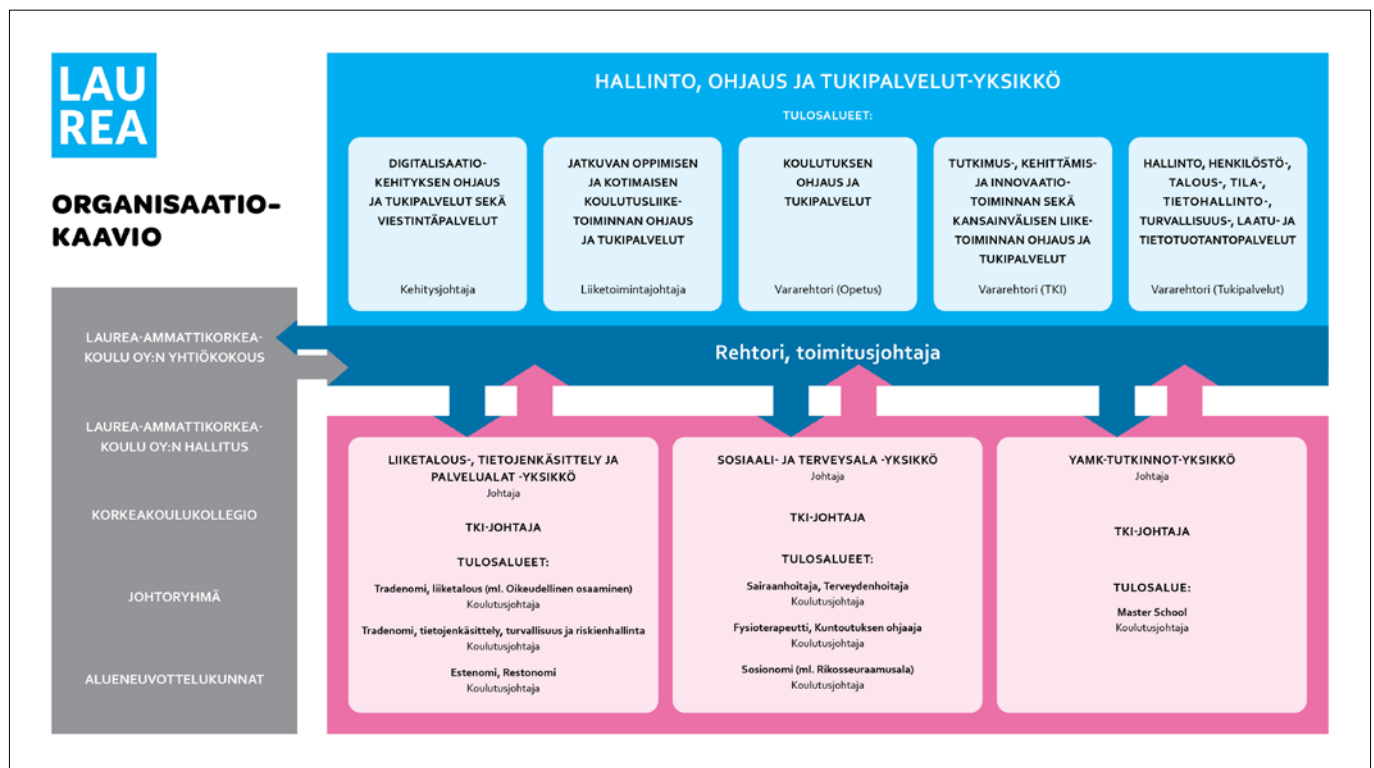
Rehtori, toimitusjohtaja, FT



Laurea-ammattikorkeakoulun organisaatio ja johtamisjärjestelmä

Osaamis- ja tutkintoperustainen organisaatiomme muodostuu kolmesta tulosityksiköstä ja hallinto, ohjaus ja tukipalvelut-yksiköstä:

- Liiketalous, tietojenkäsittely ja palvelualat -yksikkö (LTP-yksikkö) koostuu kolmesta tulosalueesta:
 - Tradenomi, liiketalous (ml. oikeudellinen osaaminen)
 - Tradenomi, tietojenkäsittely, turvallisuus ja riskienhallinta
 - Estenomi, Restonomi
- Sosiaali- ja terveysala -yksikkö (Sote-yksikkö) koostuu kolmesta tulosalueesta:
 - Sairaanhoitaja, Terveystenhoitaja
 - Fysioterapeutti, Kuntoutuksen ohjaaja
 - Sosionomi (ml. rikosseuraamusala)
- YAMK-tutkinnot-yksikkö (YAMK-yksikkö) muodostuu Master School -tulosalueesta.
- Hallinto, ohjaus ja tukipalvelut -yksikkö (HOT-yksikkö) jakaantuu viiteen tulosalueeseen:
 - Digitalisaatiokehityksen ohjaus ja tuki sekä viestintäpalvelut
 - Jatkuvan oppimisen ja kotimaisen koulutusliiketoiminnan ohjaus ja tukipalvelut
 - Koulutuksen ohjaus ja tukipalvelut
 - Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan sekä kansainvälisen liiketoiminnan ohjaus ja tukipalvelut
 - Hallinto-, henkilöstö-, talous-, tila-, tietohallinto-, turvallisuus-, laatu- ja tietotuotantopalvelut

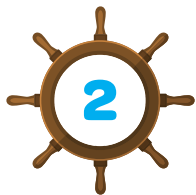


Kuva 1. Laurean organisaatio



TULOSYKSIKÖITÄ JOHTAVAT YKSIKÖIDEN johtajat. HOT-yksikköä johtaa rehtori, toimitusjohtaja. Tulosityksiköiden tulosalueista vastaavat koulutusjohtajat. Tulosalueilla työskentelee opetustiimejä sekä TKI-tiimejä. Tiimivastaavat koordinoivat ja fasilitoivat oman tiimensä sisäistä yhteistyötä sekä vastaavat tiimin vastuulla olevan opetuskokonaisuuden laadukkaasta ja tuloksellisesta toteuttamisesta. Tulosityksiköissä työskentelevien kehittämispäälliköiden tehtävät jakautuvat kolmelle strategiselle kehittämisalueelle: pedagoginen kehittäminen, kansainväliset asiat ja jatkuva oppiminen.

YKSIKÖIDEN TOIMINTAA OHJATAAN toiminta- ja taloussuunnitelmalla (TTS) ja Laurean toimintaohjeilla, joissa kuvataan tarkemmin johtamisjärjestelmä, noudatettavat vastuut ja toimintatavat. HOT-yksikkö toimii tulosityksiköiden tukena tarjoamalla ohjausta ja tukipalveluita. Vararehtorit, liiketoimintajohtaja ja kehitysjohtaja vastaavat koulutuksen, TKI-toiminnan, liiketoiminnan ja digitalisaation ohjauksesta ja kehittämisen tuesta sekä tukipalveluiden kehittämisestä.



Laadunhallinta

LAADUNHALLINNALLA TARKOITETAAN MENETTELYTAPOJA, prosesseja ja järjestelmiä, joiden avulla suunnittelemme, toteutamme, seuraamme, kehitämme ja johdamme toimintaamme strategisten tavoitteiden suunnassa. Laurealaisen laadunhallinnan perusta on toiminnan jatkuvaa kehittämistä edistävässä laatujärjestelmässä.

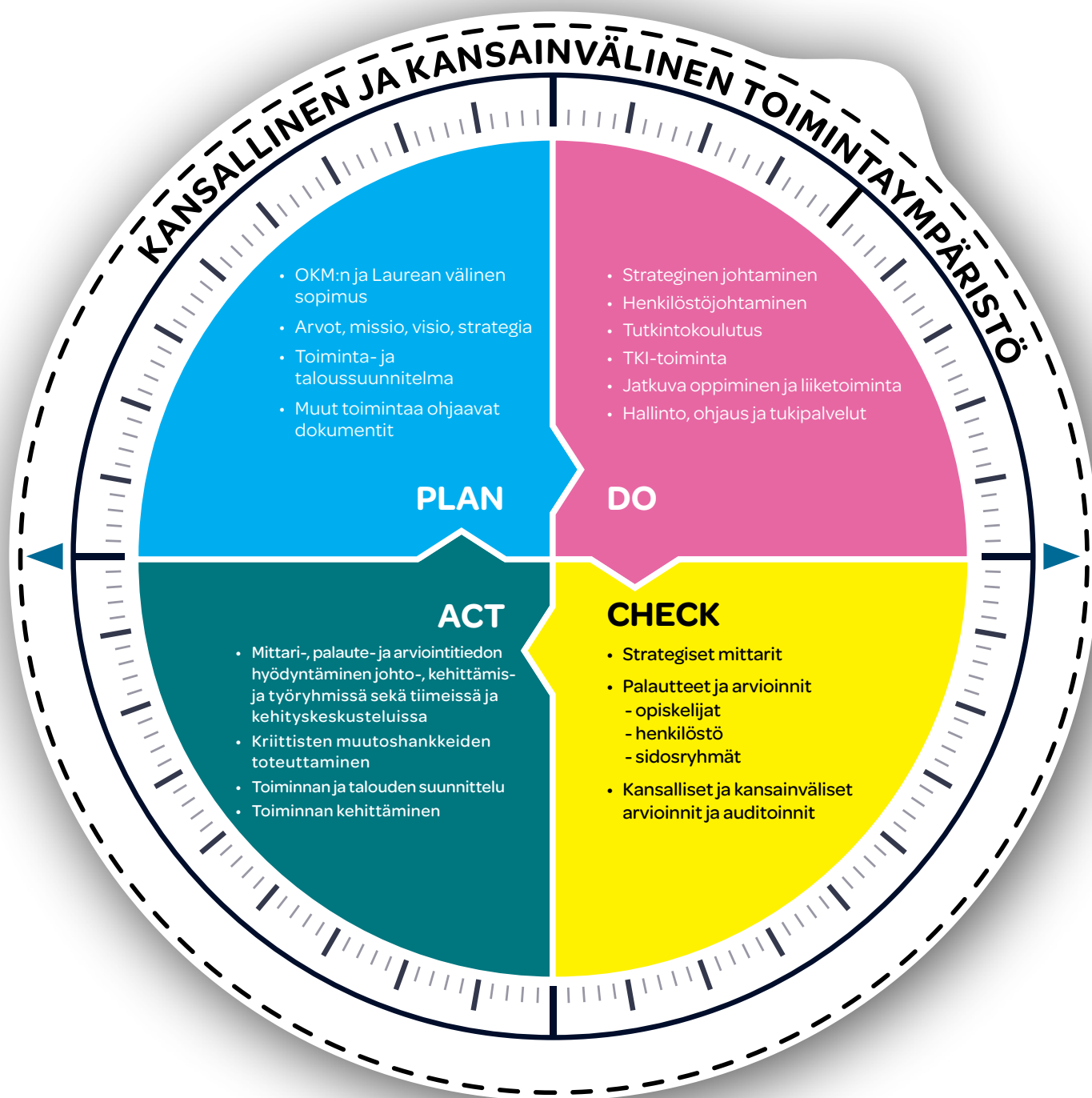
2.1 Laurean laatujärjestelmä ja sen tavoitteet

LAATUJÄRJESTELMÄ KUVAA LAADUNHALLINNAN vastuunjaosta, menettelytavoista ja resursseista muodostuvaa toiminnan kokonaisuutta. Laatujärjestelmämme tavoitteena on

- tuottaa systemaattista toimintaan liittyvää tietoa johtamisen tueksi sekä toiminnan laadun kehittämiseksi,
- yhtenäistää ja tehostaa laadunhallinnan menettelyjä ja toimintatapoja,
- vahvistaa Laurean laatukulttuuria ja laurealaisten osallistumista laatutyöhön,
- tukea hyvien käytänteiden levittämistä.

LAATUJÄRJESTELMÄMME POHJAA JATKUVAN kehittämisen kehämalliin: Plan – Do – Check – Act (PDCA). Plan muodostuu toimintamme suunnittelun lähtökohdista ja toiminnallemme asetetuista tavoitteista. Do sisältää keskeiset toimintom-

me ja niihin liittyvät kuvaukset ja ohjeistukset. Check on toimintamme seuranta- ja arviointia määriteltyjen mittareiden ja muiden arviointi- ja palautemenetelmien avulla. Act on mittaritulostiedon sekä arviointi- ja palautetiedon hyödyntämistä toimintamme kehittämiseksi ja kriittisten muutoshankkeiden toteuttamiseksi. Kuvassa 2 on kuvattu laatujärjestelmämme.



Kuva 2. Laurean laatujärjestelmä



TIEDOLLA JOHTAMINEN JA RISKIENHALLINTA muodostavat laatujärjestelmämme keskeiset tukipilarit. Ne yhdessä tukevat ennakoivaa, strategialähtöistä johtamista sekä toiminnan vaikuttavuutta ja kehittämistä.

TIEDOLLA JOHTAMISESSA KESKEISTÄ ON ajantasaisen ja luotettavan tiedon systemaattinen hyödyntäminen päätöksenteossa ja toiminnan ohjauksessa. Sen tavoitteena on parantaa päätöksentekoa, tehostaa toimintaa ja tukea strategisten päämäärien saavuttamista. Osana digiohjelmaa rakennamme datan hyödyntämisen kulttuuria, jossa muun muassa kehitämme data- ja tekoälypohjaisia toimintamalleja toimintamme tueksi. Tiedolla johtamisen kulttuuria edistää tiedolla johtamisen kehittämisryhmä.

RISKIENHALLINTA ON ENNAKOIVAA toimintaa, jota toteutetaan osana eri toimintojemme laadunhallintaa. Riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa ja hallita riskejä sekä hyödyntää mahdollisuuksia niin, että strategiset tavoitteemme voidaan saavuttaa. Systemaattisen riskienhallinnasta vastaavat vararehtorit ja johtajat osana ennakoivaa johtamista.

Toiminnan suunnittelu ja sen lähtökohdat (Plan)

TOIMINTAMME SUUNNITTELUA OHJAA Laurean ja opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) välinen sopimus. Sopimus laaditaan neljän vuoden välein. Sopimuksessa sovitaan toiminnallemme asetettavista tavoitteista, kuten tutkintotavoitteista ja muista toimintamme kehittämistavoitteista.

LAUREAN ARVOT – *avoimuus, vastuullisuus ja vaikuttavuus* – ohjaavat toimintaamme ja edistävät laurealaisen laatu- ja kulttuurin kehittymistä. Olemme asettaneet missioksemme luoda kestävää tulevaisuutta yhdessä työelämän kanssa. Visiomme on olla vuonna 2035 kansainvälisesti kilpailukykyinen työelämäkorkeakoulu.

Fokusalueet KUVAAVAT TOIMINTAMME vahvuuksia, joilla strategia toteutuu. Ne kuvaavat myös kehittämiskohteita, joiden etenemistä ja kehittymistä seuraamme toiminnan ja talouden suunnittelun prosessissa. Fokusalueemme ovat:

- Teemme tulevaisuutta hyvinvointia vahvistamalla
- Vahvistamme osallisuutta ja turvallista yhteiskuntaa
- Ennakoimme ja luomme polkuja kestäviin tulevaisuuksiin
- Edistämme teknologian kestävää roolia tulevaisuuden tekemisessä



OLEMME LAUREASSA TUNNISTANEET haasteita, joiden ratkaiseminen on kriittistä strategian onnistumisen kannalta. Näitä kuvaavat **neljä kriittistä muutostarvetta, Laurean strategiset tavoitteet sekä niihin kytketyt strategiset mittarit**. Kriittiset muutostarpeet OKM-sopimuskaudelle 2025–2028 ovat:

- Yhteiskunnan kasvava osaajapula edellyttää uudistumista ja tulevaisuuden kansainvälisen työelämäosaamisen kehittämistä
- Laskeva julkinen rahoitus edellyttää kestävää kansainvälistä kasvua
- Tulevaisuus vaatii systemaattisen ja vastikkeellisen yritysysteistyön tiivistämistä
- Kestävä uudistuminen tapahtuu digitaalisuutta ja teknologiaa hyödyntämällä

TOIMINTAAMME VUOSITASOLLA OHJAA toiminnan ja talouden suunnitelma (TTS). Suunnitelma pohjautuu strategiaamme ja se työstetään yhteissuunnittelussa siten, että lopputuloksena syntyy Laurean, tulosityksiköiden (LTP, Sote ja YAMK) sekä HOT-yksikön toiminta- ja taloussuunnitelmat. TTS kytkee yhteen johtamisjärjestelmämme ja laatujärjestelmämme.

OKM-SOPIMUKSEN, ARVOJEN, MISSION, vision ja strategia sekä TTS:n lisäksi toimintaamme ohjaa

- Laatu käsikirja
- Johtosääntö (Laurean intranet)
- **Tutkintosääntö**
- **Arenen kestävä kehityksen ja vastuullisuuden ohjelma**
- **Eettinen toimintaohjeisto**
- **Yhdenvertaisuussuunnitelma**
- **Palvelulupaus**
- **Pedagoginen ohjelma**
- **Opetussuunnitelmat**
- Kestävä maksullinen kansainvälinen koulutustoiminta (Laurean intranet)
- Toimintaohjeet (Laurean intranet)
- Johtoryhmien vuosikellot (Laurean intranet)

VISIOON KYTKEYTYY KORKEAKOULUMME vahva kansainvälistyminen, jota vauhdittavat nyt Eurooppa-yliopisto-status ja tiivis yhteistyö eurooppalaisessa PIONEER-korkeakouluverkostossa. Verkoston tavoitteena on opetus-, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalla sekä ekosysteemyhteistyöllä edistää tulevaisuuden kaupunkien strategista kehittämistä.



Kesällä 2024 Laurea otti merkittävän askeleen kansainvälistymisessä saadessaan Eurooppa-yliopisto-statusen osana PIONEER-verkostoa.

PERUSTOIMINTOJEMME – STRATEGINEN JOHTAMINEN, henkilöstöjohtaminen, koulutustoiminta, TKI-toiminta, jatkuva oppiminen ja liiketoiminta – lähtökohtana on toimintamme jatkuva kehittäminen. PDCA-kehämallin mukaisesti on kaikilla toiminnoilla niitä ohjaavat lähtökohdat ja tavoitteet, keskeiset osatoiminnot, toimintaa arvioivat määrälliset mittarit ja muut arviointi- ja palautemenettelyt sekä toiminnan kehittämiskäytänteet.

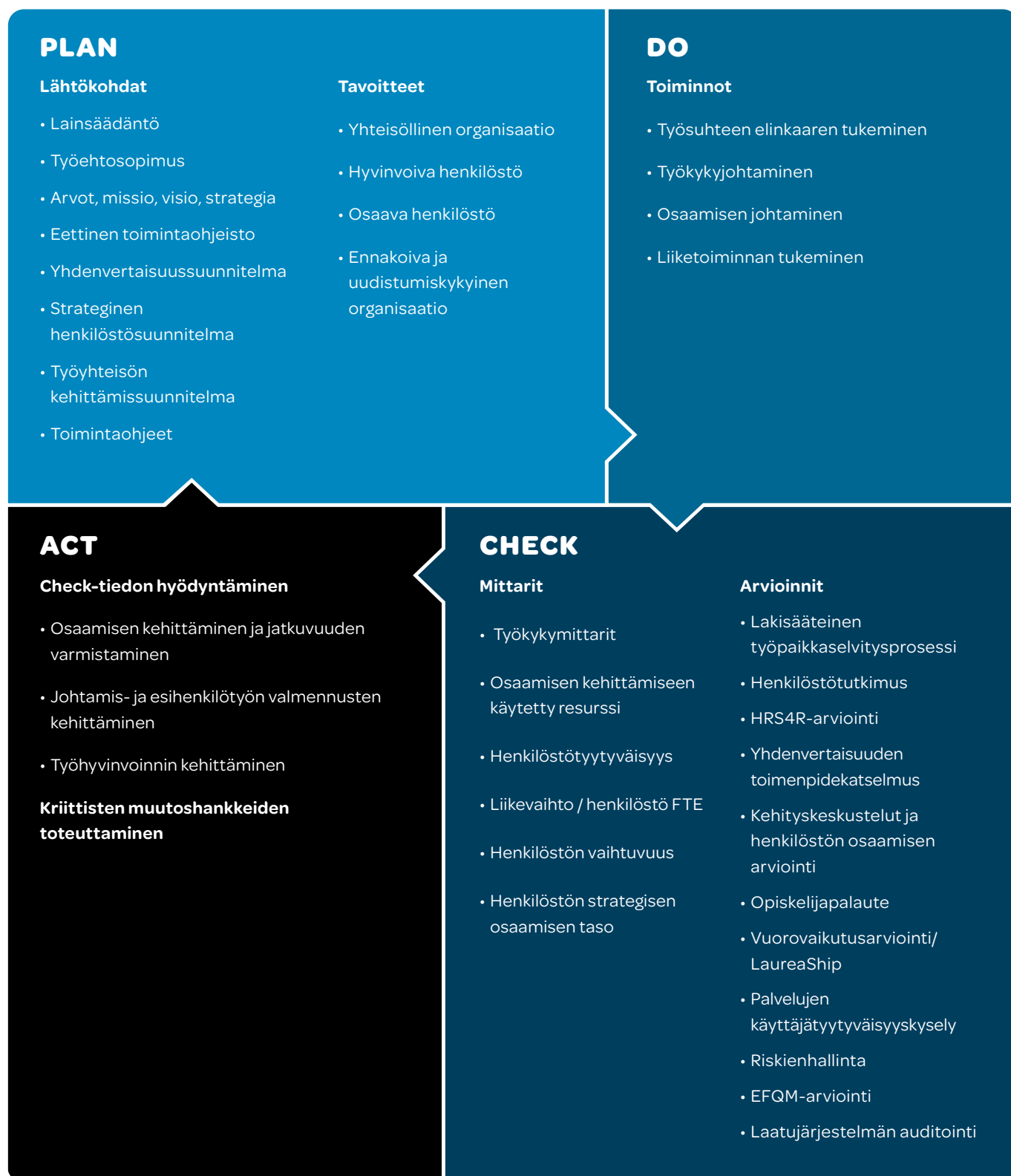
STRATEGISEN JOHTAMISEN KESKEINEN tavoite on vastata laurealaisella koulutus-, TKI- ja aluekehitystoiminnalla yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin ketterällä tavalla. Strategisen johtamisen PDCA on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Strategisen johtamisen PDCA

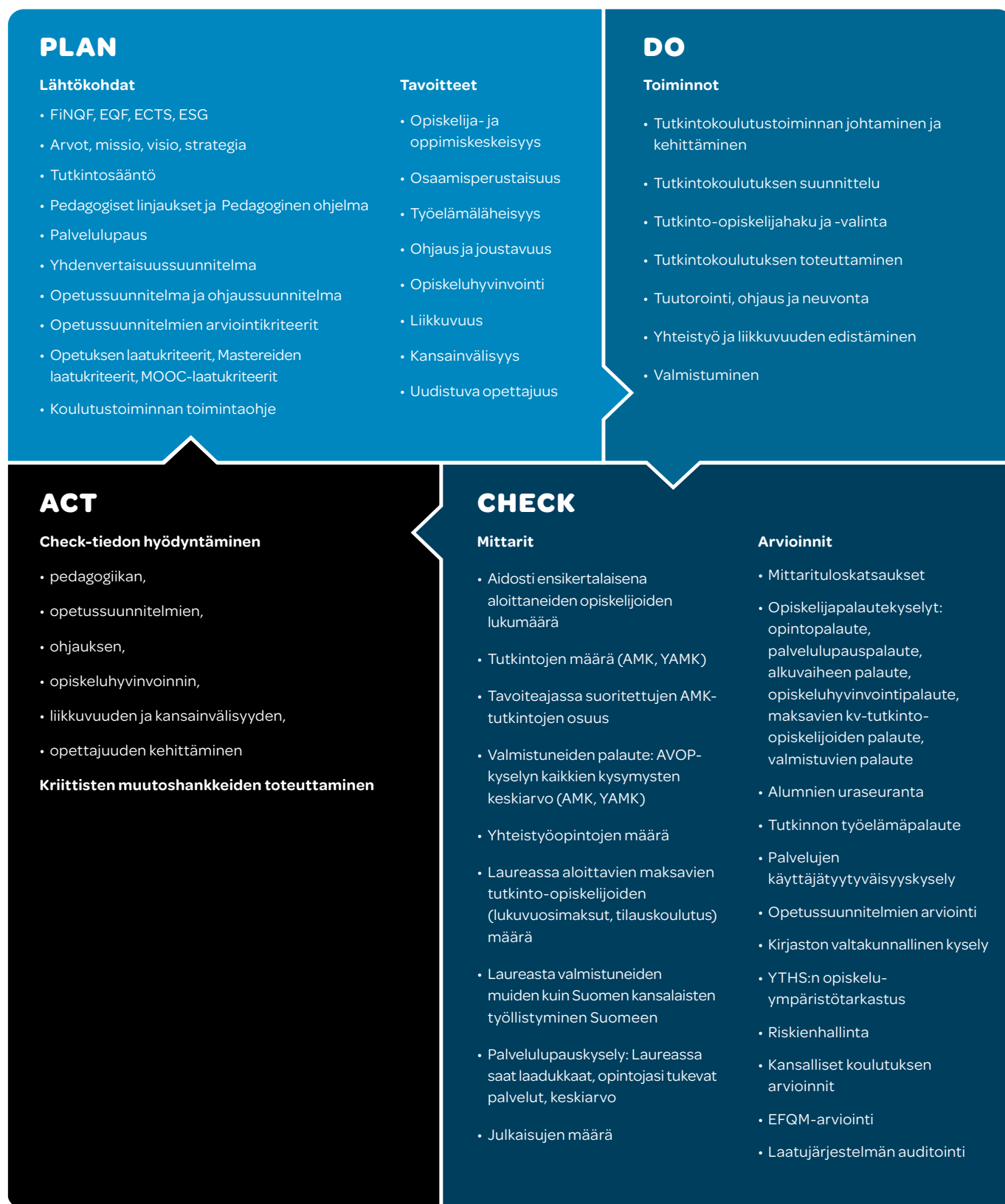


HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KESKEINEN TAVOITE on henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen, osaamisen jatkuva kehittäminen ja strateginen henkilöstösuunnittelu. Henkilöstöjohtamisen PDCA on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Henkilöstöjohtamisen PDCA

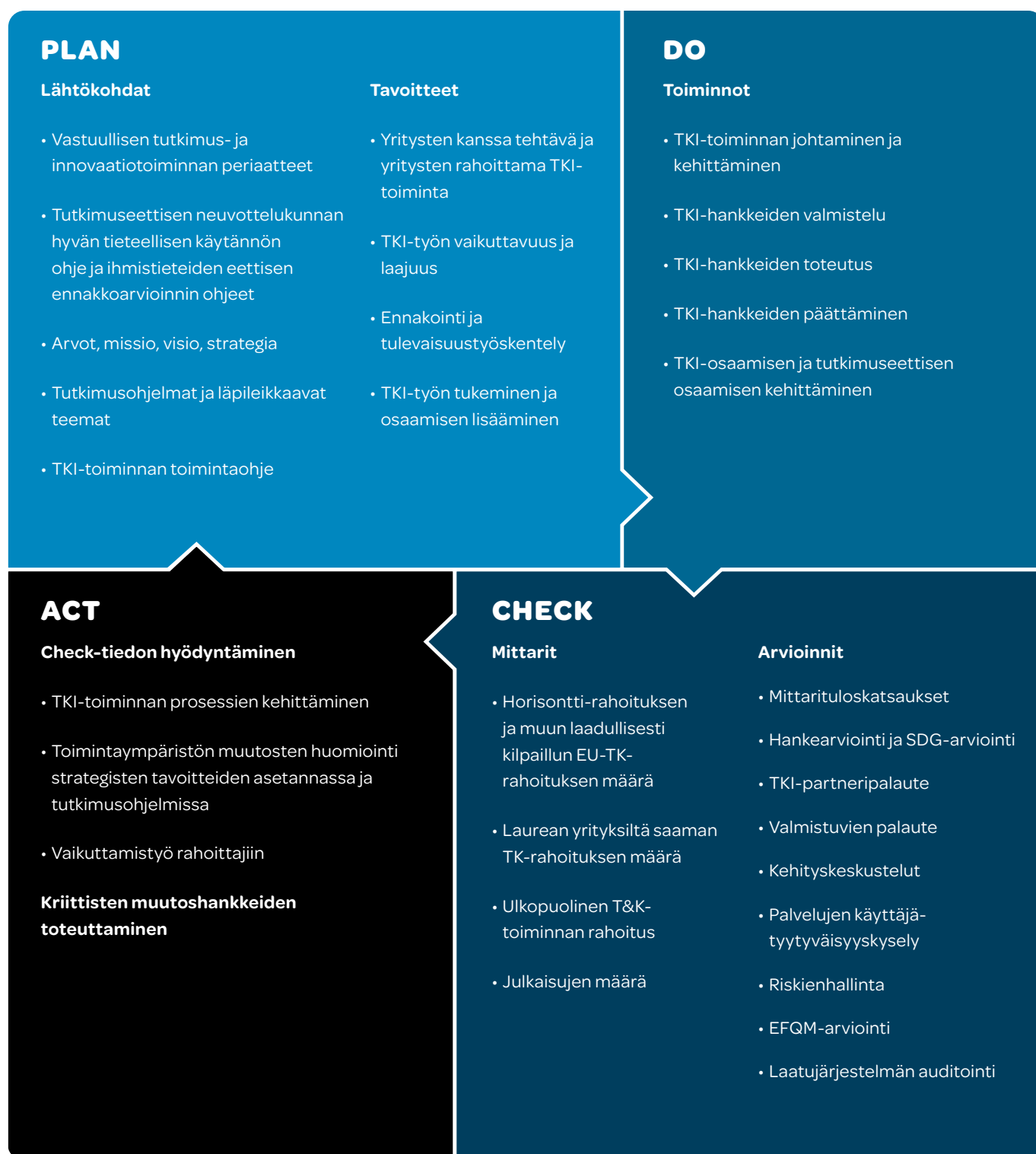
TUTKINTOKOULUTUKSEN TAVOITE ON sen laadukas, tuloksellinen ja vaikuttava toteutuminen, kehittyminen ja uudistuminen. Tutkintokoulutuksen PDCA on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Tutkintokoulutuksen PDCA

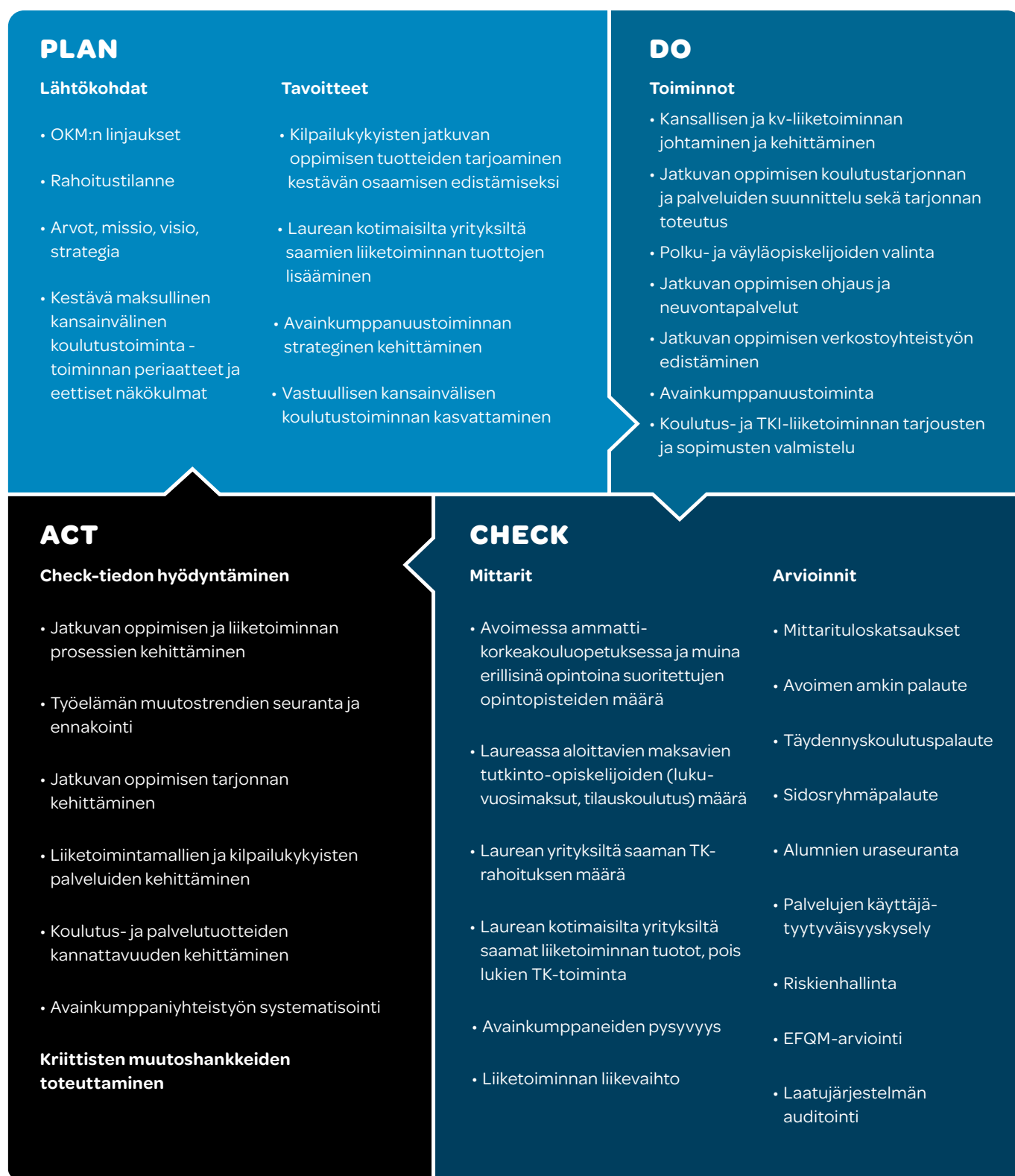


TKI-TOIMINNAN KESKEINEN TAVOITE ON TKI-toiminnan vaikuttavuuden ja toiminnan laajuuden lisääminen sekä yritysten kanssa tehtävän TKI-toiminnan vahvistaminen. Kuvassa 6 on kuvattu TKI-toiminnan PDCA-kehäkokonaisuus.



Kuva 6. TKI-toiminnan PDCA

JATKUVAN OPPIMISEN JA LIIKETOIMINNAN keskeinen tavoite on Laurean toiminta-alueen tarpeisiin vastaaminen ja liiketoiminnan kannattava kehittäminen. Kuvassa 7 on kuvattu jatkuvan oppimisen ja liiketoiminnan PDCA-kehäkokonaisuus.



Kuva 7. Jatkuvan oppimisen ja liiketoiminnan PDCA



LAUREAN TOIMINTAA OHJATAAN ja tuetaan HOT-yksikön toimesta. Yksikkö muodostuu

- digitalisaatiokehityksen ohjauksesta ja tuesta sekä viestintäpalveluista,
- jatkuvan oppimisen ja kotimaisen koulutusliiketoiminnan ohjaus- ja tukipalveluista,
- koulutuksen ohjaus- ja tukipalveluista,
- TKI-toiminnan sekä kansainvälisen liiketoiminnan ohjaus- ja tukipalveluista sekä
- hallinto, henkilöstö-, talous-, tila-, tietohallinto-, turvallisuus-, laatu- ja tietotuotantopalveluista.

Toiminnan seuranta ja arviointi (Check)

TAVOITTEIDEMME SAAVUTTAMISTA SEURATAAN määritetyin mittarein. Strategiset mittarimme pohjautuvat Laurean strategiaan ja OKM-sopimukseen.

- Aidosti ensikertalaisena aloittaneiden opiskelijoiden lukumäärä
- AMK-tutkintojen määrä
- Avainkumppaneiden pysyvyys
- Avoimessa ammattikorkeakouluopetuksessa ja muina erillisinä opintoina suoritettujen opintopisteiden määrä
- Henkilöstötyytyväisyys: PeoplePower-indeksi yli Suomen koulutusalan normin
- Julkaisujen määrä
- Laurean yrityksiltä saaman TK-rahoituksen määrä
- Laurean kotimaisilta yrityksiltä saamat liiketoiminnan tuotot, pois lukien TK-toiminta
- Laurean palvelulupauskysely: Laureassa saat laadukkaita, opintojasi tukevat palvelut, keskiarvo
- Laurean saaman Horisontti-rahoituksen ja muun laadullisesti kilpaillun EU-TK- rahoituksen määrä
- Laureassa aloittavien maksavien tutkinto-opiskelijoiden (lukuvuosimaksut, tilauskoulutus) määrä
- Laureasta valmistuneiden muiden kuin Suomen kansalaisten työllistyminen Suomeen
- Liiketoiminnan liikevaihto
- Liikevaihto / henkilöstö FTE
- Tavoiteajassa suoritettujen AMK-tutkintojen osuus
- Valmistuneiden palaute: AVOP-kyselyn kaikkien kysymysten keskiarvo
- YAMK-tutkintojen määrä
- Yhteistyöopintojen määrä



STRATEGISTEN MITTARIEN JA SAMALLA TTS:n toteutumisen seuranta toteutetaan säännöllisesti osakeyhtiön hallituksessa, korkeakoulun johtoryhmässä, korkeakoulukollegiossa sekä toimintokohtaisissa johtoryhmissä ja yksiköiden johtotie-
meissä. TTS:ään kirjattujen tavoitteiden osalta toteutetaan itsearviointit, jotka kootaan koko henkilöstön tutustuttavaksi.

HOT-YKSIKÖN JOHTOTIIMI ARVIOI ja sparraa TTS:n toteutumista kahdesti vuodessa tulosityksiköiden kanssa toteutet-
tavissa tapaamisissa, joissa tarvittavat kehittämistoimet sovitaan yhdessä. Kriittisten muutoshankkeiden etenemistä
seurataan säännöllisesti korkeakoulun johtoryhmässä ja toimintokohtaisissa johtoryhmissä. Arvioimme toimintaa
määrällisten mittaritulostietojen lisäksi muilla määritetyillä arviointi- ja palautetiedoilla. Opiskelijan ollessa toimintam-
me keskiössä, on opiskelijapalautteella keskeinen rooli toimintamme kehittämisessä. Kuvassa 8 on kuvattu opiskelijan
opintopolun kattava opiskelijapalauttejärjestelmämme.



Kuva 8. Laurean opiskelijapalauttejärjestelmä

LIITTEESSÄ 1 ON KUVATTU henkilöstölle, opiskelijoille ja sidosryhmille suunnatut arviointikäytänteet, niiden tavoitteet, toteutusprosessi, tulosten käsittelytavat ja kehittämistoimenpiteiden käynnistäjätoimet.



LAATUJÄRJESTELMÄMME VAIKUTTAVUUS TULEE esiin saadun mittari- sekä muun arviointi- ja palautetiedon hyödyntämisenä toimintamme kehittämisessä. Mittari-, palaute- ja arviointitiedon käsittelyn ja hyödyntämisen foorumeina toimivat:

- Laurea-ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus
- Korkeakoulun johtoryhmä ja korkeakoulukollegio
- Koulutuksen johtoryhmä, TKI-toiminnan johtoryhmä, jatkuvan oppimisen ja liiketoiminnan johtoryhmä
- Alueneuvottelukunnat
- Alumni Advisory Board
- Tutkinon työelämän ohjausryhmät
- Toimintaohjeen mukaiset kehittämis- ja työryhmät
- Esihenkilötapaamiset
- Johdon ja Laureamkon tapaamiset
- HOT-yksikön johtotiimin ja tulosityksiköiden johtotiimien tapaamiset
- Tulosityksiköiden ja tulosalueiden kehittämistilaisuudet
- Tiimien toiminta
- Kehityskeskustelut

TOIMINNAN KEHITTÄMISTÄ VIITOITTAA strategiassa mainitut **kriittiset muutostarpeet** tavoitteineen ja mittareineen. Muutostarpeet hankkeistetaan ja niiden edistämiseksi määritellään kehittämistoimenpiteet, jotka esitetään toiminta- ja taloussuunnitelmissa. Hankkeiden edistymistä seurataan ja arvioidaan sekä tulosityksiköiden johtotiimeissä että toimintakohtaisissa johtoryhmissä.

TOIMINNAN KOKONAISVALTAISENA ARVIOINTI- ja kehittämistyökaluna hyödynnetään EFQM-mallia (European Foundation for Quality Management). Kuuden vuoden välein toteutuva Karvin organisoima laatujärjestelmän ulkoinen auditointi on laatujärjestelmämme ja koko toimintamme kehittämisen keskeinen menetelmä.

2.2 Laadunhallinnan vastuut

LAADUNHALLINNAN KESKEISET VASTUUT on esitetty alla olevassa taulukossa.

 TOIMIJA	 VASTUU
Rehtori	Kokonaisvastuu laatujärjestelmän mukaisesta laadunhallinnasta
Vararehtorit, kehitysjohtaja, liiketoimintajohtaja	Hallinto, ohjaus ja tukipalvelut -yksikön toiminnan laatu ja sen kehittäminen
Tulosyksiköiden johtajat	Tulosyksikön toiminnan laatu ja sen kehittäminen
Koulutusjohtajat	Tulosalueen toiminnan laatu ja sen kehittäminen
Laatu- ja tietotuotantopalveluista vastaava johtaja	Laatujärjestelmän mukaisen laadunhallinnan tuki, ohjaus ja kehittäminen
Henkilöstö	Vastuu oman ja tiimin työn laadusta, kehittämis- ja työryhmien jäsenenä toimiminen
Opiskelijat	Palautteen antaminen, kehittämisryhmien jäsenenä toimiminen
Työelämä- ja avainkumppanit sekä muut sidosryhmät	Palautteen antaminen, osallistuminen kehittämistoimintaan ja keskeisiin toimieliimiin

Taulukko 1. Laadunhallinnan vastuut

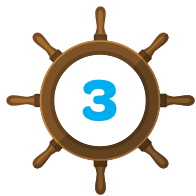
LAATUTOIMINTAAMME OSALLISTUU KOKO Laurea-yhteisö: opiskelijat, henkilöstö sekä työelämä- ja avainkumppanit ja muut sidosryhmät. Laatutoiminnalla tarkoitamme tavoitteellista ja vastuullista toimintaa perustoiminnoissa ja strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Opiskelijoillamme on keskeinen rooli palautteenantajina toiminnastamme sekä erilaisten kehittämisryhmien jäsenenä toimimisessa. Tavoitteellisten kehittämis- ja työryhmiemme kokoonpanot, vas-



tuut ja seurantakäytännöt on kuvattu toimintaohjeissa. Ryhmät hyödyntävät laatujärjestelmämme tuottamaa tietoa toiminnan kehittämisessä. Työelämä- ja avainkumppanit sekä muut sidosryhmämme osallistuvat kehittämistyöhömmme antamalla palautetta (esim. sidosryhmäkysely), osallistumalla kehittämistoimintaamme (esim. tutkintojen työelämän ohjausryhmät) sekä osallistumalla keskeisiin toimielimiimme (esim. alueneuvottelukunnat, Alumni Advisory Board). Kuvassa 9 on esitetty sidosryhmäluokittelumme.



Kuva 9. Laurean sidosryhmäluokittelu



Laadunhallinnan dokumentaatio ja viestintä

LAADUNHALLINTAMME ON DOKUMENTOITU tässä laatukäsikirjassa ja Laadun matkassa -kuvauksessa sekä intranetsivuil-
lamme ja www-sivuillamme. Dokumentaatiota vahvistavia, toiminnanohjausta ja laadunhallintaa tukevia alustoja ovat:

- **Teams:** sisäisen kehittämisen työskentelyalusta
- **ARC:** tiedonhallinta ja toimintakuvaukset
- **Power BI:** tulostiedot
- **Pepperi:** opiskelija-, opinto- ja TAS-tiedot
- **ASHA:** asianhallinta
- **Pro24:** turvallisuusjohtaminen

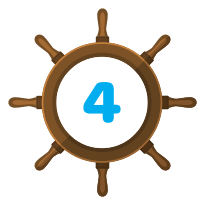
LAADUNHALLINNASTAMME VIESTITÄÄN USEISSA kanavissamme sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmillemme. Keskei-
simmät sisäisen viestinnän välineemme ovat

- Rehtorin tiedotteet
- Rehtorin avoimet keskustelutilaisuudet
- Toimintakertomus ja tilinpäätös
- Intranet
- Lukukausi-info-uitiskirjeet

ULKOISISTA VIESTINNÄN VÄLINEISTÄMME keskeisiä ovat

- Laurea-katsaus
- Vaikuttavuus- ja vastuullisuusraportti
- Vuosikatsaus
- Laurea Journal
- Laurean julkaisut
- www-sivut
- Sosiaalisen median kanavat





Laatukulttuuri ja sen kehittäminen

LAATUKULTTUURI OSANA ORGANISAATION toimintakulttuuria kuvaa toiminnan kehittämisen ilmapiiriä ja yksilöllistä ja kollektiivista sitoutumisista laadunhallintaan. Laatukulttuuri rakentuu yhteisestä näkemyksestä, sitoutumisesta ja halusta kehittää toimintaa kohti tahtotilan saavuttamista.

LAUREASSA ON TEHTY systemaattista laatutyötä aina sen perustamisesta, 2000-luvun alkuvuosista lähtien. Laatukulttuurimme muodostuu toimintojen jatkuvasta arvioinnista ja kehittämisestä määritettyjen mittareiden sekä sisäisten ja ulkoisten arviointi- ja palautemenettelyjen avulla (Liite 1). Laatukulttuurimme kehittymistä edistävät yhteiskehittämisen ja yhteisen jakamisen foorumit. Yhteiskehittämistä edistävät toimintaohjeissa mainitut kehittämis- ja työryhmät sekä itseohjautuvat tiimit.

PITKÄJÄNTEISEN KEHITTÄMISEN LISÄKSI laurealainen laatukulttuuri muodostuu yhdessä tekemisestä, avoimesta, vastuullisesta ja vaikuttavasta toiminnastamme. Arvomme edistävät laatukulttuurin kehittymistä. Avoimuus merkitsee arvomme toimintojen läpinäkyvyyttä. Avoimuus rakentaa keskinäistä luottamusta, joka on perusedellytys yhdessä kehittämisen ja tekemisen onnistumiselle. Esimerkkinä avoimesta ja jakamisen kulttuurista ovat kuukausittain ilmestyvät Rehtorin tiedotteet. Myös strategiaprosessimme on osoitus avoimesta toimintakulttuurista. Strategiamme vaatimaan tiedon tuottamiseen, havainnointiin ja tiedon jäsentämiseen voivat osallistua kaikki korkeakoulu yhteisömme jäsenet ja keskeiset sidosryhmämme.

VASTUULLISUUS ARVONAMME TARKOITTA vastuun ottamista oman ja tiimin työn tuloksista ja yhdessä tekemisestä. Laurealainen toimii yhdessä muiden kanssa eettisesti ja opiskelija- ja asiakaskeskeisesti sekä tukee opiskelijan/kumppanin onnistumista vastuullisesti. Vastuullista laurealaista toimintaa tukevat erityisesti eettinen toimintaohjeisto ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Noudatamme toiminnassamme Arenen kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ohjelmaa ([Kestävä Laurea - Laurea-ammattikorkeakoulu](#)).

VAIKUTTAVUUS ARVONAMME OHJAA kaikkea tekemistämme. Rakentaakseen vaikuttavuutta laurealaiset toimivat aktiivisesti yhteiskunnallisessa vuorovaikutuksessa alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Vaikuttavuutta syntyy niin laajan TKI-toiminnan kuin koulutuksessa hankitun osaamisen siirtymisenä työelämään. Systemaattisen ja laadullisen kumppanitoiminnan takaamiseksi on meillä käytössä [avainkumppanuusmalli](#). Sen tavoitteena on saada Laurealle pitkäaikaisia, pysyviä ja tyytyväisiä kumppanuuksia, joiden kanssa tehdään laaja-alaista yhteistyötä monialaisesti ope-



tuksessa sekä TKI- ja liiketoiminnassa. Laureassa on julkaistu vuodesta 2016 lähtien vuosittain yhteiskunnallista vaikuttavuutta kuvaava raportti. Raportissa tarkastellaan korkeakoulumme vaikuttavuutta strategisten teemojemme kautta sekä esitellään tärkeimpiä vaikuttavuuteen ja vastuullisuuteen liittyviä toimenpiteitämme kyseisen vuoden ajalta.

OSANA LAUREALAISTA LAATUKULTTUURIA olemme kehittäneet opiskelijakunta- ja henkilöstöyhteistyönä palautteen antamisen ja vastaanottamisen pelisäännöt, jotka perustuvat arvoihimme (kuva 10).



ANNA PALAUTETTA

- **VALITSE OIKEA HETKI JA PAIKKA:** Anna palaute sopivassa tilanteessa/mielentilassa välttääksesi loukkaavan tilanteen syntymistä.
- **OLE REHELLINEN JA KUNNIOITTAVA:** Anna palautteesi avoimesti ja rehellisesti, mutta kunnioittavasti. Vältä loukkaavaa kieltä tai henkilökohtaisuuksia.
- **OLE KOHTELIAS JA SELKEÄ:** Käytä kohteliasta kieltä ja äänensävyä. Ole selkeä ja ymmärrettävä, jotta palautteesi vastaanottaja voi hyödyntää sitä.
- **KESKITY KONKREETTISIIN ASIOIHIN:** Anna palautetta havaittavissa ja mitattavissa olevista tosiasioista. Anna esimerkkejä tai havaintoja, jotka perustelevat palautteesi.
- **ole rakentava:** Anna palautetta, joka auttaa toista kehittymään tai parantamaan tilannetta. Tarjoa mahdollisia ratkaisuja ongelmiin.
- **KIITÄ JA KANNUSTA POSITIIVISELLA PALAUTTEELLA:** Muista antaa rakentavan palautteen lisäksi myös positiivista palautetta ja kannustusta hyvistä suorituksista ja kehityksestä.
- **KUUNTELE JA ANNA TILAA MUUTOKSELLE:** Kuuntele/keskity aidosti, mitä palautteen vastaanottaja yrittää kertoa ja mieti, mitä pitäisi palautteen perusteella muuttaa/kehittää.
- **OLE VALMIS PERUSTELEMAAN PALAUTTEESI:** Ole valmis keskustelemaan antamastasi palautteesta ja ole aito kuuntelija kun vastaanotat itsekin palautetta.



VASTAANOTA PALAUTETTA

- **OLE AVOIN JA VASTAANOTTAVAINEN:** Kuuntele palautetta avoimin mielin ja näe palaute mahdollisuutena kehittyä.
- **EROTA ASIA HENKILÖSTÄ:** Ymmärrä, että palaute koskee tekojasi tai työtäsi, ei sinua henkilöä.
- **KYSY JA SELVENNÄ:** Jos palautteessa on epäselvyyksiä, pyydä lisätietoja ja selvennystä.
- **VÄLTÄ PUOLUSTAUTUMISTA:** Pyri ymmärtämään palautteen tausta ja tarkoitus sen sijaan, että puolustautuisit.
- **KIITÄ PALAUTTEESTA:** Arvosta palautteen antajan panosta ja kiitä häntä.
- **OTA VASTUU KEHITYKSESTÄSI:** Käytä palautetta hyväksesi ja tee tarvittavia muutoksia.
- **ANNA PALAUTETTA PALAUTTEESTA:** Kerro, mitä mahdollisia muutoksia/kehittämistoimenpiteitä palautteen perusteella aiot tehdä ja/tai perustele, miksi palaute ei johda kehittämistoimiin.

Kuva 10. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen pelisäännöt

TYÖNTEKIJÄMME, OPISKELIJAMME, ALUMNIMME, avainkumppanimme ja muut keskeiset sidosryhmämme muodostavat vahvan ja sitoutuneen verkoston. Tämä verkosto osana laurealaista laatukulttuuria vie korkeakouluamme eteenpäin avoimesti, vaikuttavasti ja vastuullisesti.



Henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistuminen toiminnan kehittämiseen

HENKILÖSTÖ				
Kysely tai arviointi	Tavoite	Ajankohta	Käsittely	Kehittämistoimenpiteiden käynnistys
Mittarituloskatsaukset	Tuloskehitys	4 x vuodessa	Johtoryhmät	Johtoryhmät
Henkilöstötutkimus	Työyhteisön keskinäisen luottamus pääoman ja vuorovaikutussuhteiden arviointi ja kehittäminen	Joka toinen vuosi	Korkeakoulukollegio, esihenkilöt, tiimit, YT-neuvottelukunta	Esihenkilö ja tiimit, johtoryhmä, HR-palvelut
Työterveyskysely	Henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin arviointi ja kehittäminen osana työpaikkaselvitystä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa	1 x vuodessa	Johtoryhmät, esimiehet, tiimit, työsuojeluorganisaatio	HR-palvelut yhteistyössä työterveyshuollon kanssa
Lakisääteinen työpaikkaselvitys	Työn ja työpaikan olosuhteiden terveellisyys ja turvallisuuden arviointi suhteessa työntekijöiden terveyteen ja työkykyyn	Väh. 5 vuoden välein	Laurean kampukset	HR-palvelut yhteistyössä työterveyshuollon kanssa
HRS4R-arviointi	Henkilöstön (mm. tutkijoiden) työolojen ja -uran kehittämistyön arviointi	3 vuoden välein	Johtoryhmä, TKI-johtoryhmä	HR-palvelut, TKI-palvelut
Vuorovaikutusarviointi/ LaureanShip	Tavoitteellisen vuorovaikutuskäyttämisen kehittäminen	Jatkuva	Esihenkilö, tiimi	Palautteensaaja
YTHS:n opiskeluympäristötarkastus	Oppilaitosympäristön terveellisyys ja turvallisuuden sekä opiskeluyhteisön hyvinvoinnin edistäminen ja seuranta	3 vuoden välein + seuranta-arvioinnit vuosittain	HR-palvelut, tila- ja aula-palvelut	HR-palvelut, tila- ja aulapalvelut
Kehityskeskustelut ja osaamisen kehittäminen Tiimikehityskeskustelut	Työn, työhyvinvoinnin ja osaamisen arviointi ja kehittäminen	Kevät Jatkuva	Esihenkilö ja työntekijä Tiimit	Esihenkilö ja työntekijä Tiimit
Yhdenvertaisuuden toimenpiteiden katselmus	Toimenpiteiden toteutumisen arviointi ja yhdenvertaisuutta edistävien toimenpiteiden esittäminen (TTS)	Heinä-syyskuu	Korkeakoulukollegio	Toimenpiteistä vastaava taho
Strategian päivittämisprosessi	Strategian uudistaminen	Kahden vuoden välein	Hallitus, johtoryhmä	Hallitus, johtoryhmä
Organisaation toimivuuden arviointi	Organisaation toimivuuden seuranta ja arviointi	Jatkuva, tarkistuspiste syksyllä	Johtoryhmä	Johtoryhmä
Riskienhallinta	Ennakointi	Jatkuva	Hallitus, johtoryhmät	Toiminnoista vastaavat vararehtorit ja johtajat
TTS-luonnoksen palaute	TTS	Tammi-maaliskuu	Talousjohtaja	Talousjohtaja
TTS-itsearviointi	Tavoitteiden edistymisen arviointi	Kevät ja syksy	HOT-yksikkö, tulosyksiköt	HOT-yksikkö, tulosyksiköt
Palvelujen käyttäytyvyysarviointi	Palvelujen kehittäminen	Kevät	HOT-yksikkö	HOT-yksikön ohjaus- ja tukipalveluista vastaavat
Opetussuunnitelmien arviointi	Opetussuunnitelmien päivittämistarpeen määrittäminen	3 vuoden välein	Pedagogiikan ja opetus-suunnitelmauudistuksen kehittämisryhmä, koulutusjohtajat	Pedagogiikan ja opetus-suunnitelmauudistuksen kehittämisryhmä, koulutusjohtajat
Hankearviointi ja SDG-arviointi	Hankkeen vaikutusten todentaminen. Kestävän kehityksen tavoitteiden toteutumisen arviointi	Jatkuva	Projektipäällikkö	Tutkimusohjelmajohtajat
HOT-johtotiimin ja tulosyksiköiden johtotiimien tapaamiset	TTS-tavoitteiden toteutumisen arviointi	Kevät ja syksy	HOT-johtotiimi, tulosyksiköiden johtotiimit	Tulosyksiköiden johtotiimit
Kansalliset koulutuksen arvoinnit	Koulutusten kehittäminen	Karvin aikataulun mukaan	Koulutuksen johtoryhmä	Arvioinnin kohteena olevan koulutuksen koulutusjohtaja
EFQM-arviointi	Laurean toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen	Joka 6. vuosi	Johtoryhmät	Johtoryhmät
Laatujärjestelmän auditointi	Laatujärjestelmän toimivuuden arviointi	Joka 6. vuosi	Johtoryhmät	Johtoryhmät

Henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistuminen toiminnan kehittämiseen

OPISKELIJAT				
Kysely tai arviointi	Tavoite	Ajankohta	Käsittely	Kehittämistoimenpiteiden käynnistys
Opintopalaute	Opintojakson/projektin arviointi ja kehittäminen, opiskelijan oppimisen edistäminen	Jatkuvaa	Opettaja/opettajatiimi Opettaja ja esihenkilö	Opettaja
Avoimen amkin palaute	Asiakastyytyväisyyden ja opintojen näkyvyyden sekä palvelujen toimivuuden arviointi	Tarpeen mukaan	Jatkuvan oppimisen palvelut	Jatkuvan oppimisen palvelut
Kansainvälisen liikkuvuuden palaute	Opiskelijavaihdon eri vaiheisiin liittyvien käytänteiden arviointi ja kehittäminen	Vaihdon/harjoittelun jälkeen	Kv-palvelut	Kv-palvelut
Maksavien kv-tutkinto-opiskelijoiden kysely	Kv-opiskelijoiden suomalaiseen työelämään integroitumisen edistäminen	Helmikuu	Kv-opiskelijoiden työllistymisen kehittämisryhmä, koulutuksen johtoryhmä	Kv-opiskelijoiden työllistymisen kehittämisryhmä
Kirjaston asiakastyytyväisyyskysely	Kirjastopalveluiden arviointi ja kehittäminen	3. vuoden välein	Tieto- ja julkaisupalvelut, koulutuksen johtoryhmä	Tieto- ja julkaisupalvelut
Aloittavien palaute syksyllä aloittaneille amk- ja yamk-opiskelijoille	Tiedonsaannin, ohjauksen arviointi ja kehittäminen	Loka-marraskuu	Koulutuksen johtoryhmä, johdon ja Laureamkon tapaaminen	Koulutusjohtajat
Opiskeluhyvinvointikysely 2. vuoden opiskelijoille	Oppimisprosessin ja opiskelijahyvinvoinnin arviointi ja kehittäminen	Marraskuu	Koulutuksen johtoryhmä, opiskeluhyvinvoinnin kehittämisryhmä, korkeakoulukollegio, johdon ja Laureamkon tapaaminen	Opiskeluhyvinvoinnin kehittämisryhmä, koulutusjohtajat
Palvelulupauskysely opiskelijoille	”Me Laureassa olemme juuri Sinua varten” -arviointi	Helmikuu	Hallitus, koulutuksen johtoryhmä, korkeakoulukollegio, johdon ja Laureamkon tapaaminen	Koulutusjohtajat
Valmistumisvaiheen kysely	Opetuksen ja oppimisen, opiskelutyytyväisyyden arviointi ja kehittäminen	Jatkuvaa. Kyselyn tulosten käsittely maalis-huhtikuussa	Koulutuksen johtoryhmä, TKI-johtoryhmä, johdon ja Laureamkon tapaaminen	Koulutusjohtajat
Quality Talks -arviointi	Tutkintojen kehittäminen kokoavien palautteiden pohjalta	Toukokuu	Koulutusjohtajat	Koulutusjohtajat + tiimivastaavat, Laureamkon edunvalvontaverkosto + laatu- ja tietotuotantopalveluiden edustajat

Henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien osallistuminen toiminnan kehittämiseen

SIDOSRYHMÄT				
Kysely tai arviointi	Tavoite	Ajankohta	Käsittely	Kehittämistoimenpiteiden käynnistys
Tutkinnon työelämäpalaute	Tutkinnon työelämäläheinen kehittäminen	Jatkuvaa	Koulutusjohtaja	Koulutusjohtaja
Uraseuranta 5 vuotta sitten valmistuneille alumnille	Työurien, työmarkkina-tilanteen ja tutkintotyytyväisyyden seuranta. Koulutuksen, uraohjauksen ja alumnitoiminnan kehittäminen	Lokakuu	Koulutuksen johtoryhmä, jatkuvan oppimisen palvelut	Koulutusjohtajat
TKI-partneripalaute	Hanketoiminnan arviointi ja kehittäminen	Jatkuvaa	TKI-johtoryhmä	TKI-palvelut
Sidosryhmäkysely	Laurean sidosryhmien ja avainkumppaneiden mielikuvien, käsitysten ja tyytyväisyyden arviointi yhteistyöstä Laurean kanssa	Loka-marraskuu	Johtoryhmä, korkeakoulu-kollegio, hallitus	Johtoryhmä
Täydennyskoulutuksen asiakaspalautteet	Koulutusten arviointi ja kehittäminen	Jatkuvaa	Tulosityksikkö, liiketoimintajohtaja	Tulosityksikkö
OKM-neuvottelut ja OKM-sopimuskauden tavoitteiden seuranta	Tavoitteista sopiminen ja toteutumisen seuranta	Sopimuskauden mukaisesti	Rehtori	Johtoryhmä
Omistajastrategian seuranta	Omistajastrategiaan kirjattujen tavoitteiden seuranta	Huhti-kesäkuu	Rehtori	Johtoryhmä