KANSALLINEN KOULUTUKSEN ARVIOINTIKESKUS
NATIONELLA CENTRET FÖR UTBILDNINGSUTVÄRDERING
FINNISH EDUCATION EVALUATION CENTRE

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Turo Kilpeläinen, Hannele Keränen, Leena Pöntynen, Paavo Sormunen, Karl Holm & Laura Partanen. Tampereen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Teemu Jokinen, Piia Tienhaara & Anu Vainonen.**
Auditointivuosi **2022**, Karvin julkaisu **5:2022**
Kieli **Suomi**
ISBN **ISBN 978-952-206-724-1 pdf**

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

Laatujärjestelmä tukee, ohjaa ja varmistaa ammattikorkeakoululain, TAMKin tahtotilan ja asetettujen tavoitteiden toteutumista. Se on kiinteä osa johtamisjärjestelmää ja päivittäistä toimintaa. Laatujärjestelmä tuottaa tietoa työelämän tarpeista ja toimintaympäristöstä, tuloksista, kokemuksista, hyvistä käytännöistä ja kehitystarpeista. Näin se osaltaan mahdollistaa tietoon pohjautuvan johtamisen.

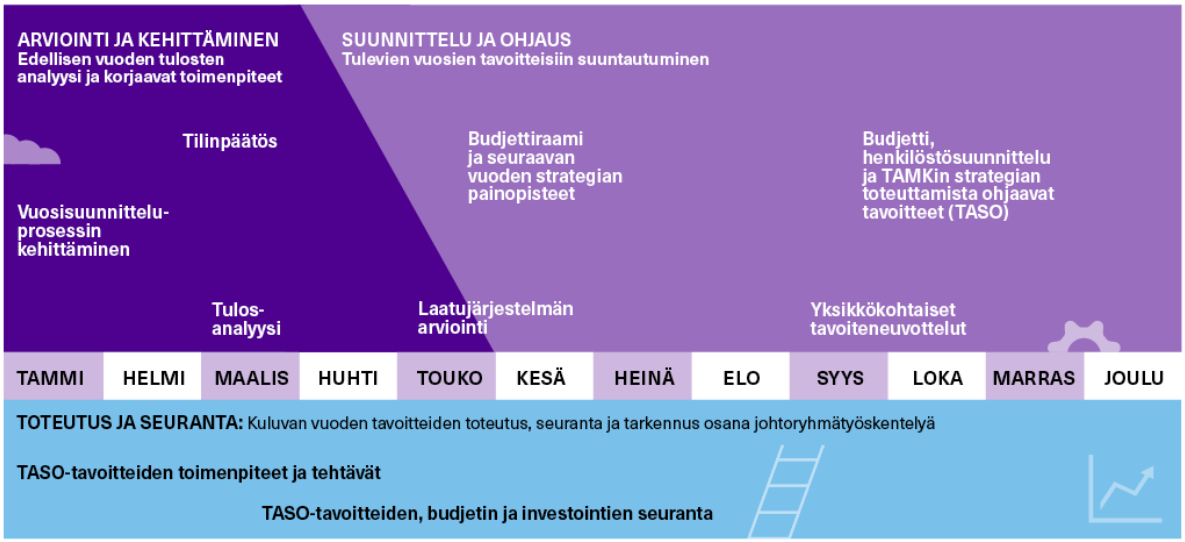
Laadunhallinnan periaatteet, laatujärjestelmän tavoitteet ja vastuut kuvataan laatupolitiikassa ja laatukäsikirjassa, jotka ovat kaikille avoimia. Keskeisenä periaatteena ja kantavana ajatuksena on jatkuva parantaminen, joka näkyy läpileikkaavasti toiminnassa.

Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään aktiivisesti korkeakoulun johtamisessa. Keskeisille toimintakokonaisuuksille määritetään mittarit ja tavoitetasot sekä tiedon käsittelytavat. Esim. strategisista mittareista raportoidaan hallitukselle puolivuosittain osana strategian toimeenpanon seurantaa. Tulos- ja palautetieto on saatavissa Valvomo- ja TUNIreports-portaaleista.

Vuosisuunnittelulla toimintaa ohjataan strategian suuntaisesti

Laadunhallinnan ja johtamisen kytkös toiminnanohjaukseen tiivistyy vuosisuunnitteluun (ks. kuvio 5). Sen mukaisesti TAMKin 1) toimintaa suunnitellaan ja ohjataan strategisten tavoitteiden

suuntaisesti, 2) toimintaa toteutetaan ja seurataan osana johtoryhmätyöskentelyä ja 3) toimintaa, laatua ja laatujärjestelmää arvioidaan ja kehitetään analyysin ja korjaavien toimenpiteiden kautta. Vuosisuunnitteluun kytkeytyy myös talous- ja henkilöstösuunnittelu.



Kuvio 5. Vuosisuunnittelun kokonaisuus

Vuosisuunnittelussa **TA**MKin **S**trategisen **O**hjauksen tavoitteet (TASO-tavoitteet) asetetaan osaamis- ja palveluyksiköittäin (myöh. tulosyksiköittäin) vuoropuhelussa TAMKin johtoryhmän ja yksiköiden välillä. Tavoiteneuvottelussa käydään läpi tavoitteet, keskeiset toimenpiteet ja muodostetaan yhteistä näkemystä kokonaisuudesta. Tavoitteet luokitellaan strategian painopisteiden mukaisesti, ja niihin tarkennetaan toimeenpanovuoden aikana toimenpiteitä ja henkilöille vastuutettuja tehtäviä. Tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista seurataan säännöllisesti osana johtamisryhmätyöskentelyä.

Palautteen perusteella vuosisuunnittelun kytkentä strategiaan on selkeä. Sen avulla strategiset tavoitteet viedään aina yksittäisten henkilöiden tehtäväksi asti. Strategian tavoitteista ja toimeenpanosta keskustellaan ja niitä analysoidaan TAMKin yhteisissä tilaisuuksissa, kuten TAMK-päivissä ja -infoissa, johtamisfoorumeissa, yksikkökokouksissa sekä osana tiimien toimintaa. Oman työn yhteyttä korostetaan ryhmä- ja yksilökohtaisissa tavoite- ja osaamiskeskusteluissa. Työn kytkentä strategiaan näkyy myös keskeisissä prosesseissa; esim. hankeideaprosessissa ja investoinneissa esitys linkitetään strategisiin tavoitteisiin.

Laadunhallinta osana päivittäistä johtamista

Strategian toimeenpano ja laadunhallinta ovat integroitu osaksi päivittäistä johtamista ja johtamisjärjestelmää. Johtamisryhmien muistiot ja vuosisuunnitteluaineistot ovat kootusti TAMK-johtaminen-työtilassa avoimena opiskelijoille ja henkilöstölle, jolloin kehittämissykli dokumentoituu koko yhteisön todennettavaksi ja kommentoitavaksi.

TAMKin johtoryhmä saa toiminnanohjauksen ja laadunhallinnan vuosikellon mukaisesti toimenpiteitään varten raportit laatujärjestelmään kuuluvista palaute- ja analyysivaiheista. Tulosten raportointi käydään säännöllisesti läpi johtamisryhmissä. LAATU-vastuualue ja yksiköiden ja opiskelijoiden edustajista koostuva laatutyöryhmä (yksiköiden laatuvastaavat) tiedottavat ajankohtaisista laatuasioista yksiköihin ja johtamisryhmiin, jotka saavat myös näin laatujärjestelmän mukaisia toimeksiantoja.

Yhtenä osana vuosikelloa on palautetiedon koostaminen ja analysointi. Jatkuvan parantamisen ajatusta hyödynnetään johtamisessa suunnittelun ja toimeenpanon tukena palautetta analysoimalla ja päättämällä sen perusteella TAMK- ja yksikkötason kehittämistoimenpiteistä jatkuvaan suunnitteluun.

Laatujärjestelmä tukee johtamisen kehittämistä

Myös johtamista kehitetään laatujärjestelmän avulla. Vuonna 2020 käyttöön otettiin johtamisryhmien, neuvottelukuntien ja tiimien itsearvioinnit, joissa korostetaan ryhmän työskentelyn yhteyttä TAMKin strategiaan. Henkilöstötutkimuksissa tarkastellaan johtamista ja esimiestyötä ja kohdennetaan tulosten pohjalta kehittämistoimia. Tavoitteena ovat yhteisössä tunnetut, yhtenäiset ja siten ennustettavat johtamisen prosessit, ja niitä tukevat yhteiset järjestelmät. Saadun palautteen perusteella arviointi ja strateginen ohjaus on viime vuosina vahvistunut. Syksyn 2021 organisaatiouudistuksen yhteydessä TAMKin johtoryhmän työskentelyä systematisoitiin tukemaan entistä paremmin strategisten tason ohjaamista ja kehittämistä.

Vahvuudet	**Kehittämiskohteet**
Laadunhallinta ja strategian toimeenpano integroituna johtamisjärjestelmään	PDSA-syklin mukaisen kehittämisen näkyminen loppuun saakka
Strategian toimeenpanoa, tuloksista oppimista ja laatujärjestelmän kehittämistä tukeva vuosisuunnittelu	Strategian konkretisoiminen osatavoitteiksi
Avoimuus läpileikkaavana periaatteena laatutyössä ja toiminnanohjauksessa	Tietoisuus osallistumisen mahdollisuuksista laatutyössä
Yhtenäiset johtamisen prosessit ja käytännöt, joita tuetaan mm. tietojärjestelmien avulla	Johtamisjärjestelmän tarkastelu prosessien tasalaatuisuuden ja näkyvyyden osalta

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Auditointiryhmän arvio

Laatujärjestelmä johtamisen ja strategian toteuttamisen tukena

TAMKin laatupolitiikka on julkinen dokumentti, joka muodostuu laatujärjestelmän periaatteista, tavoitteista ja vastuista. Laatupolitiikka luo yhteisen perustan laatutyölle. TAMK on kehittänyt laatujärjestelmäänsä ja tiedolla johtamista systemaattisesti usean vuoden ajan. TAMK kerää omasta toiminnasta tietoa laajasti ja tiedon hyödyntämistä tuetaan useiden tietojärjestelmien ja työkalujen, kuten Valvomo-tietoportaali ja TUNI reports-raportointiportaali, avulla. Pitkäjänteisesti kehitetty laatujärjestelmä on selkeästi osa TAMKin toimintaa ja sitä hyödynnetään TAMKissa laajasti.

Vuonna 2019 hyväksytyn uuden strategian pohjalta tiedontuotantoa on kohdennettu sisäisten sidosryhmien tarpeisiin, mikä tukee strategian toteutumisen edellytyksiä koko organisaatiossa. Auditointihaastatteluissa kävi ilmi, että esimerkiksi hallitukselle, johdolle ja osaamisyksiköihin kohdennetut raportit tukevat organisaation toiminnan johtamista erinomaisesti. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään korkeakoulun johtamisessa. Auditointiryhmän havaintojen mukaan laatujärjestelmä linkittyy TAMKin strategisen ohjauksen TASO- prosessiin hyvin, laatujärjestelmän toimintoja osataan käyttää ja toiminnot koetaan tarkoituksenmukaisiksi. TAMKin tulee kiinnittää jatkossa huomiota haastatteluissa selkeinä kehittämiskohteina esiin nousseisiin käytettävien sovellusten määrään sekä tiedon yhteiskäyttöisyyteen.

Tiedontuotannon ja sen tehokkuuden kehittämisen näkökulmasta olisi tärkeää, että TAMK priorisoisi olennaisen tiedon epäolennaisesta. Tämä ei välttämättä tarkoita tiedontuotannon laajuuden kaventamista, vaan sitä, että tiedontuotannossa kiinnitetään jatkossa enemmän huomiota tiedon käytettävyyteen suhteessa TAMKin strategisen osaamisen ennakointiin. Vastaavaa palautetta TAMK sai edellisen auditoinnin yhteydessä.

Tutkintoon johtava koulutus muodostaa TAMKin toiminnan ja siten laatujärjestelmän ytimen. Auditointiaineistossa ja -haastatteluissa nousi esille, että tutkintoon johtavassa koulutuksessa, jatkuvassa oppimisessa ja TKI-toiminnassa on toimivat laadunhallinnan menettelyt, mutta ne näyttäytyvät erillisiltä. Jatkossa auditointiryhmä kehottaa TAMKia miettimään tapoja tuoda laatujärjestelmän avulla edellä mainitut toiminnan osa-alueet lähemmäksi toisiaan, ja palvelemaan entistä kokonaisvaltaisemmin toiminnan kehittämistä ja strategista uudistumista. Vaikka kyse on laatujärjestelmää laajemmasta, koko organisaatiota koskevasta toimintatavasta, laatujärjestelmän kehittämisen avulla eri toimintojen väliset yhteydet voidaan tehdä paremmin näkyviksi.

Laatujärjestelmän tuki strategiselle kehittymiselle

TAMKin strategisena tahtotilana on monialaisena työelämäkorkeakouluna tuottaa parasta ammatillista korkeakoulutusta ja innovaatioita osana Tampereen korkeakouluyhteisöä. TAMKilla on merkittävä rooli alueen osaamisen ja osaajien kehittäjänä. Strategian toteutumisen näkökulmasta on tärkeää, että strategiset tavoitteet on määritelty ymmärrettävästi ja se ohjaa jokaisen korkeakouluyhteisön jäsenen toimintaa. TAMK on uudistanut strategista ohjausta uuden strategian myötä. Strategiaa ja kriittisiä menestystekijöitä toteuttavat tavoitteet määritellään vuosisuunnitteluprosessin yhteydessä yhteiselle wikialustalle. Tavoitteiden asettamisen jälkeen wikiin kirjataan toimenpiteet, joiden etenemistä seurataan johtoryhmässä. Prosessi on systemaattinen ja etenee AMK-tasolta tulosyksikkötasolle. Tämä on selkeä, perusteltu ja hyvä kehitysaskel, vaikka se näyttää johtavan siihen, että TASO-tavoitteita ja niihin liittyviä toimenpiteitä on paljon.

Auditointiryhmän vaikutelman mukaan strategiaa ei ole vielä omaksuttu samalla tavalla koko organisaatiossa. Tämä on luonnollista tilanteessa, jossa strategia on vielä suhteellisen uusi ja TAMKissa on meneillään useita muutoksia. Toisaalta tämä voi johtua myös vuosisuunnitteluprosessista, joka tuottaa organisaatioon paljon tavoitteita ja toimenpiteitä. Strategian ohjausvaikutusta on mahdollista vahvistaa vuosisuunnitteluprosessia yksinkertaistamalla. Myös matriisimainen organisaatio asettaa omat haasteensa niin strategiselle johtamiselle kuin laadunhallinnalle. TAMKissa on päätetty luopua osaamisyksiköiden tulostavoitteista siiloutumisen ja sisäisen kilpailun välttämiseksi. Vaikka muutos on perusteltu, auditointiryhmä huomauttaa yhteisvastuullisten tavoitteiden haasteista ja erityisesti vastuun jakautumisesta. Tämä saattaa erityisesti muutoksissa ja ongelmatilanteissa muotoutua ongelmaksi. TAMKin tulee kiinnittää erityistä huomiota tavoiteasetannan sekä vallan ja vastuun selkeyteen. Strategisten tavoitteiden ja painopisteiden painoarvoa voisi lisätä oma kehittämis- tai toimenpideohjelma, jossa otettaisiin kantaa painopisteiden kehittämisen vastuisiin, tavoitteisiin ja resursseihin. TAMKilla on tällä hetkellä erillisiä, temaattisia kehittämisohjelmia, joiden tavoitteet ja toimenpiteet voisi integroida osaksi yhteistä, TAMK-tasoista ohjelmaa.

Vaikuttavuuden kasvattaminen ja tiimirakenne

TAMKissa on käytössä tiimirakenne, joka on syntynyt käytännön tarpeista vahvistaa moni- ja poikkialaista yhteistyötä. Tiimien avulla on pyritty tuomaan teeman parissa toimivia henkilöitä yhteen vaikuttavuuden kasvattamiseksi. Tamkilaiset voivat tiimiytyä organisaatioyksikön sisällä ja yli organisaatiorajojen. Auditointiryhmälle jäi kuitenkin epäselväksi se, miten tiimirakenne linkittyy uuteen strategiaan. Osaamisyksiköiden kanssa käytävässä vuoropuhelussa varmistetaan, että tiimirakenne tukee strategian toteuttamista ja tarkentaa tarvittaessa tiimien roolia osana osaamisyksiköiden organisoitumista.

TAMKin laatukulttuurin kehittymisen näkökulmasta on tärkeää, että tiimirakenne pysyy riittävän yhdenmukaisena läpi organisaation, vaikka yksiköissä ja niiden toimintaperiaatteissa voi olla

paikoin merkittäviäkin eroavaisuuksia. Tiimien toiminnan eriytyminen voi muodostua esteeksi monialaisen yhteistyön kehittymiselle jatkossa.

Auditointiryhmä suosittelee, että tiimirakenteen kehittämisen lisäksi strategisten valintojen ulottamista erityisesti henkilöstön osaamisen kehittämiseen vahvistetaan. Tutkintoon johtavan koulutuksen lisäksi tavoiteasetannan tulee yhä selvemmin pitää sisällään jatkuva oppiminen ja TKI-toiminta. TAMKin laatujärjestelmän kehittämistä olisi kolmannen auditointikierroksen jälkeen hyvä arvioida suhteessa strategisiin tavoitteisiin. Strategia on valinta, jonka tulee ohjata koko organisaation toimintaa. Strategista uudistumista ja valintojen toteutumista voidaan tukea viemällä strategiset tavoitteet (kansainvälisyys, työelämäpainotus ja strateginen substanssiosaaminen) ja osaamisen kehittyminen yhä vahvemmin henkilöstön vuositason tavoitteisiin ja tehtäviin. Näin menetellen strateginen kehittyminen saadaan osaksi henkilöstön työnkuvia vastuina, joiden toteutumista voidaan aktiivisesti seurata. Samalla toimintaa, viestintää ja johtamista on mahdollista priorisoida ja yksinkertaistaa.