

# TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Turo Kilpeläinen, Hannele Keränen, Leena Pöntynen, Paavo Sormunen, Karl Holm & Laura Partanen. Tampereen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Teemu Jokinen, Piia Tienhaara & Anu Vainonen.**

Year of publication **2022**, FINEEC publications **5:2022**

Language **Finnish**

ISBN **ISBN 978-952-206-724-1 pdf**

## 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

### - HEI's self-assessment

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.

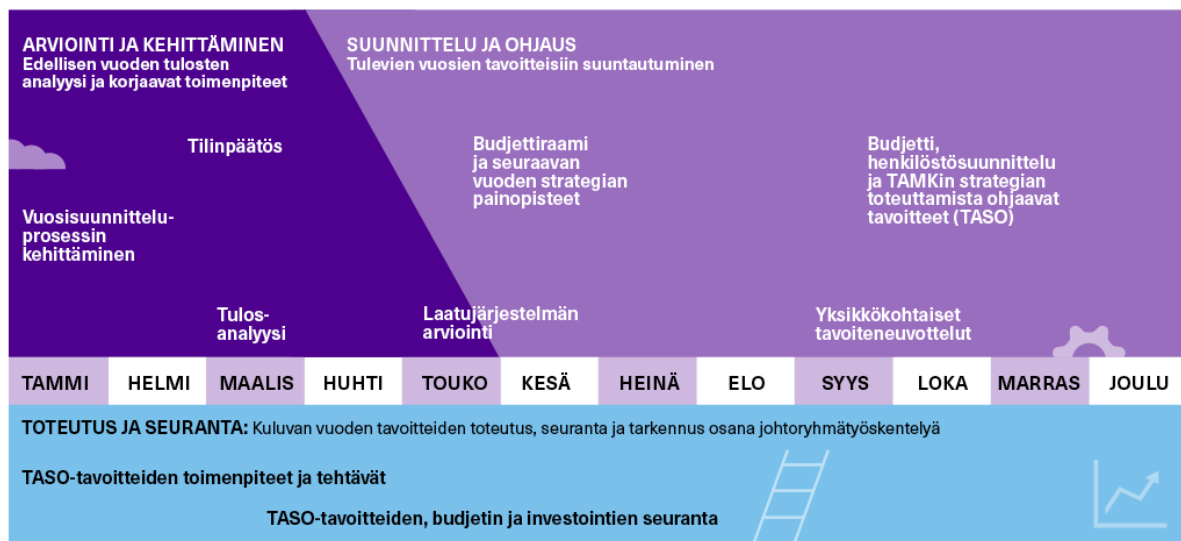
Laadunhallinnan periaatteet, laatujärjestelmän tavoitteet ja vastuut kuvataan [laatupolitiikassa](#) ja laatukäsikirjassa, jotka ovat kaikille avoimia. Keskeisenä periaatteena ja kantavana ajatuksena on jatkuva parantaminen, joka näkyy läpileikkaavasti toiminnassa.

Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään aktiivisesti korkeakoulun johtamisessa. Keskeisille toimintakokonaisuuksille määritetään mittarit ja tavoitetasot sekä tiedon käsittelytavat. Esim. strategisista mittareista raportoidaan hallitukselle puolivuositin osana strategian toimeenpanon seuranta. 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 **TAMKin Strategisen Ohjauksen** 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 laatuvaastavaat) 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 yksikötason kehittämistoimenpiteistä jatkuvaan suunnitteluun.

## Laatujärjestelmä tukee johtamisen kehittämistä

Myös johtamista kehitetään laatujärjestelmän avulla. Vuonna 2020 käyttöön otettiin johtamisryhmien, neuvottelukuntien ja tiimien itsearviointit, 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**

Laadunhallinta ja strategian toimeenpano integroituna johtamisjärjestelmään  
Strategian toimeenpanoa, tuloksista oppimista ja laatujärjestelmän kehittämistä tukeva vuosisuunnittelu  
Avoimuus läpileikkaavana periaatteena laatutyössä ja toiminnanohjauksessa  
Yhtenäiset johtamisen prosessit ja käytännöt, joita tuetaan mm. tietojärjestelmien avulla

### **Kehittämiskohteet**

PDSA-syklin mukaisen kehittämisen näkyminen loppuun saakka  
Strategian konkretisoiminen osatavoitteiksi  
Tietoisuus osallistumisen mahdollisuuksista laatutyössä  
Johtamisjärjestelmän tarkastelu prosessien tasalaatuisuuden ja näkyvyyden osalta