

# JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Riitta Rissanen, Ari Koski, Kaisa Lähteenmäki-Smith, Jyri Niemi ja Marja-Liisa Saarilampi. Jyväskylän ammattikorkeakoulun itsearviointi toim. Tero Janatuinen**

Auditointivuosi **2019**, Karvin julkaisu **12:2019**

Kieli **Suomi**

ISBN **978-952-206-510-0 pdf**

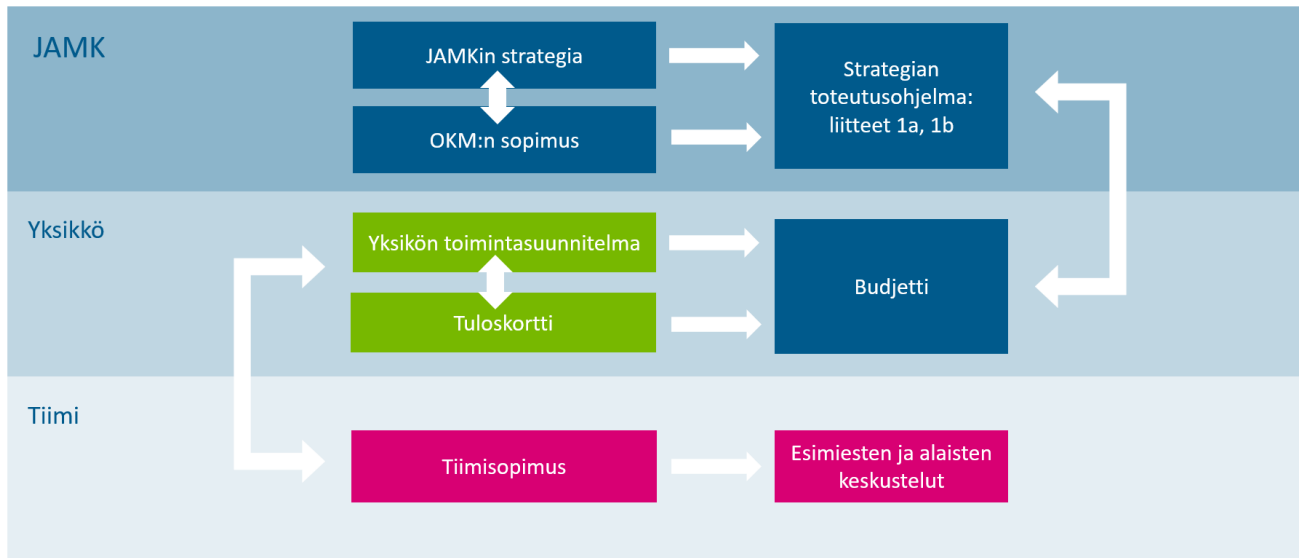
## 3.1 Laatu järjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

### - Korkeakoulun itsearviointi

#### **Laatu järjestelmää hyödynnetään johtamisessa**

Laadunhallinta on osa JAMKin johtamista, ja se tukee strategian toteutusta. Strategiarakennetta on selkiytetty: nykyisin on käytössä yksi strategia-asiakirja, jota täydennetään tarvittaessa ohjelmilla. Ohjelmia on tällä hetkellä kaksi: henkilöstöohjelma ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen ohjelma. Yksiköiden toimintaa suunnitellaan siten, että valituilla kehittämistoimenpiteillä on yhteys JAMKin strategiaan tavoitteisiin ja OKM:n kanssa sovittuihin tavoitteisiin. Strategian toteutusta tuetaan sisäisellä rahoituksella, mm. strategiaraha (sis. vahvuusalojen kehittämisraha) ja elinikäisen oppimisen rahasto. Henkilöstön tietoisuutta JAMKin tavoitteista seurataan henkilöstökyselyn eli JAMKin ilmapuntarin avulla.

Johtamiseen liittyvät laadunhallinnan menettelyt on kuvattu laatukäsikirjassa. Laatukäsikirjassa kuvataan menettelyt strategian laatimiseen (plan), johtamiseen ja prosessien toteutukseen (do), toiminnan ja tulosten seurantaan ja arviointiin (check & study) sekä strategiseen uudistumiseen (act). Kuviossa 5 on kuvattu strategian toteutus organisaation eri tasoilla.



Kuvio 5. JAMKin strategian toteuttaminen

Toiminnan suunnittelua on kevennetty viime vuosina. Laajat yksikkökohtaiset tavoite- ja tulossopimukset (TATU) on korvattu yksiköiden toimintasuunnitelmilla, jotka sisältävät kehittämistoimenpiteet, niiden aikataulut ja vastuut. Toimintasuunnitelmia ja budjetin toteutumista seurataan puolivuositain johdon ja yksiköiden johtoryhmien seurantakokouksissa. Raportoinnissa hyödynnetään Power BI -raportointityökalua, jonka avulla vastuuhenkilöt voivat seurata reaaliaikaisesti toimintaa ja taloutta. Järjestelmällä tuotetaan tässä vaiheessa tuloskortti-, TKI- ja talousraportit.

JAMKin vision saavuttaminen edellyttää vahvaa digitalisaatiota kaikessa toiminnassa sekä panostuksia tietojärjestelmiin ja osaamiseen mm. laadukkaiden verkko-opintojen tuottamiseksi ja edelleen kehittämiseksi. Tällä hetkellä odotetaan uutta opiskelijahallintojärjestelmää sekä uutta verkko-oppimisalustaa, joihin verkko-opintojen palautekanavat voidaan rakentaa.

Asiantuntijatiimit laativat vuosittain tiimisopimukset, jossa sovitaan mm. tiimin tarkoitus, vastuualue, tuotteet ja palvelut sekä tärkeimmät osaamisresurssit. Tiimisopimusten perustana ovat yksiköiden toimintasuunnitelmat ja JAMKin strategia. Asiantuntijatiimit lisäävät henkilöstön vuorovaikutusta ja yhteistä ideointia nykyisten palvelujen parantamiseksi ja uusien luomiseksi. Tiimimallin edelleen kehittäminen vaatii tiimien välisen yhteistyön parempaa mahdollistamista ja tiimien erilaisuuden tunnistamista. Tiimisopimuksissa sekä tiimien kehityskeskusteluissa on vielä hyödyntämätöntä potentiaalia.

### Avointa ja osallistavaa laatukulttuuria edistetään

Henkilöstön oman työn yhteyttä JAMKin strategiaan vahvistetaan toiminnan suunnittelun (ks. kuvio 5), esimiestyön ja viestinnän avulla. Lisäksi henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua strategian uudistamiseen mm. verkkokeskustelufoorumilla.

Laatukulttuuria edistävät laadunhallinnan periaatteet, jotka on tiivistetty sisäisessä viestinnässä Ota KOPPI -ajatuksiksi (ks. kuvio 6).



KESKITY  
OLEELLISEEN  
PYRJ  
PAREMPAAN  
IDEOI

Kuvio 6. Ota KOPPI -tunnus

Ota KOPPI -ajatus korostaa JAMKin arvojen mukaista toimintaa, nopeaa reagointia asiakkaiden tarpeisiin ja yhdessä tekemistä. Ota KOPPI -ajatusta noudattamalla JAMKilla on paremmat edellytykset visionsa saavuttamiseen.

Osallistavan laatukulttuurin edistämiseksi JAMKissa on koko henkilöstön innovaatio-/suunnittelupäivä noin kahden vuoden välein. Päivän aikana etsitään yhteistoiminnallisesti uusia keinoja JAMKin tavoitteiden toteuttamiseksi. Innovaatio-/suunnittelupäivät tuovat strategiset tavoitteet lähemmäs henkilöstöä, jolla on mahdollisuus esittää näkemyksensä ja ideansa strategian toteuttamiseksi. Päivien toteutusta on kehitetty kokemusten perusteella. Päivistä syntyneitä kehitysajatuksia on jatkotyöstetty, esim. toteutetut tiimimessut.

Henkilöstö, opiskelijat ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat laadunhallintaan. Kaikilla on oma roolinsa sen toteutuksessa. Laatukäsikirjassa on kuvattu laadunhallinnan vastuut henkilöstön ja opiskelijoiden, päälliköiden ja johdon sekä laatuvaastavien osalta. Laadunhallinta on osa jokaisen työtä, ja laatukulttuuri kehittyy päivittäisessä toiminnassa. Henkilöstö on omaksunut laatukäytänteet, ja niitä hyödynnetään työssä. Palautteenantoon toivotaan kuitenkin

rakentavampaa otetta, jossa palautteen lisäksi annetaan myös parannusehdotus.

Laatuviestintä näkyy henkilöstön ja opiskelijoiden intranetissä (Laatukanava) sekä www-sivuilla. Laatukäsikirjasta on laadittu tiivis ja visuaalinen [Laatukäsikirjanen](#). Tiedon löydettävyyden varmistaa asiakirjahallintajärjestelmä, johon tallennetaan ja arkistoidaan viralliset asiakirjat.

#### **Vahvuudet**

- Henkilöstö osallistuu strategian toteutukseen
- Käytännönläheinen laatutyö
- Strategisten tavoitteiden tukeminen sisäisellä rahoituksella.

#### **Kehittämiskohteet**

- Verkko-opintojen laadunhallintamenettelyjen edelleen kehittäminen
- Rakentavan palautekulttuurin kehittäminen
- Tiimimallin jatkokehittäminen.

## 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

### - Auditointiryhmän arvio

#### **Laatutyö on vaikuttavaa**

JAMK on kehittänyt pitkäjänteisesti vuodesta 1997 lähtien laatujärjestelmäänsä ja onnistunut luomaan uudistamiseen kannustavan ja osallistavan laatujärjestelmän, joka tukee henkilöstön arjen työtä.

Korkeakoulu on luonut rohkeasti erilaisia menettelyitä ideoiden ja työssä onnistumisten jakamiseen. Uusia hyviä käytäntöjä levitetään yli yksikkörajojen. Hyvänä esimerkkinä tästä on Arjen laatutyö -kampanja ja koko henkilöstön innovaatio- ja suunnittelupäivät. Auditointiryhmä sai auditointivierailulla näyttöä, että henkilöstö on innostunut JAMKin laatutyön tarjoamista kehittämisen mahdollisuuksista ja sitoutunut laatutyöhön.

Sidosryhmät ja opiskelijat ovat vahvasti mukana kehittämistyössä. Laatujärjestelmä sisältää esimerkiksi sidosryhmille erillisen palauteosion, joka toimii strategisen ennakointityön ja uudistumisen osana. Opiskelijat osallistuvat jatkuvaa palautetta tukevissa kampanjoissa laatutyöhön, työryhmissä osana korkeakoulu yhteisöä sekä lisäksi opintojaksopalautteiden kautta.

Laatukulttuuria on rakennettu myös viestinnän keinoin. Esimerkiksi intrassa nostetaan laatuun liittyviä onnistumistarinoita esille ja JAMKissa on myös organisoitu julkiseen tilaan ständi, jossa opiskelijat kommentoivat hyviä käytäntöjä. Laatukulttuurin sisältyy myös tietoinen rakentavan

palautekulttuurin rakentaminen. Palautteissa pyydetään kehittämisajatusten lisäksi rakentavia ehdotuksia. Auditointiryhmä sai auditointivierailulla näyttöä siitä, että kehittämisideoiden julkisesti esille tuominen on vahvistanut henkilöstön positiivista suhtautumista laatutyöhön.

Auditointiryhmä sai vierailullaan myös näyttöä siitä, että Ota KOPPI -ajatus on onnistunut läpäisemään koko korkeakouluuyhteisön aina osakeyhtiön hallituksesta yksiköiden johtoon, henkilöstöön ja opiskelijoihin. Ajatus näkyy ennen kaikkea positiivisena asenteena kehittämistoimintaa kohtaan mutta myös vastuun kantona omasta tekemisestä.

### **Laatujärjestelmä tukee vahvasti strategista johtamista**

Laatujärjestelmä on vahvasti yhteydessä JAMKin strategiaan tavoitteisiin, ja sen tuottamaa tietoa käytetään monipuolisesti johtamisessa ja toiminnan uudistamisessa. Korkeakoulun henkilöstö tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun tavoitteisiin ja on osallistunut strategian uudistamiseen.

Laadunhallinnan kehittämisryhmän työskentely tuottaa systemaattisesti tietoa kehitystarpeista. Kehittämistoimenpiteitä seurataan säännöllisesti johtoryhmän laatukatsauksissa. Seurannan tukena käytetään Power BI -raportointityökalua, jonka avulla saadaan reaaliaikaista tietoa tuloksista. Yhteisestä kehittämisetoksesta kertoo myös se, että raportoinnin idea on syntynyt kokeilujen kautta työpajassa.

Korkeakoulun johto on sitoutunut erinomaisella tavalla laatutyöhön ja hakee aktiivisesti uusia kehittämissuunnitelmia ulkopuolisiin arviointien, kansainvälisten akkreditointien sekä vertaisoppimisvierailujen kautta. Johdon vahva sitoutuminen laatutyöhön tuottaa uudistuksia ja kokeiluja.

### **Seuraavana askeleena Uuden sukupolven korkeakoulun osaamisen johtaminen**

JAMK on siirtymässä verkostomaiseen tiimityöhön yli yksikkörajojen ja rakentaa uuden sukupolven korkeakoulua vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Uudenlainen dynaminen ja orgaanisesti muuttuva tiimityö haastaa myös henkilöstön osaamisen johtamisen ja laatutyön. Auditointiryhmä suosittelee, että JAMK kehittää osaamisen johtamista ja laatutyötä uuden sukupolven korkeakoulun tavoitteiden suuntaan.