

# KAJAANIN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Katri Ojasalo, Sakari Heikkilä, Ninni Kuparinen, Maria Ruotsalainen, Kim Wrangle, Kirsi Mustonen & Mira Huusko, Kajaanin ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Teija Sievänen**

Auditointivuosi **2021**, Karvin julkaisu **5:2021**

Kieli **Suomi**

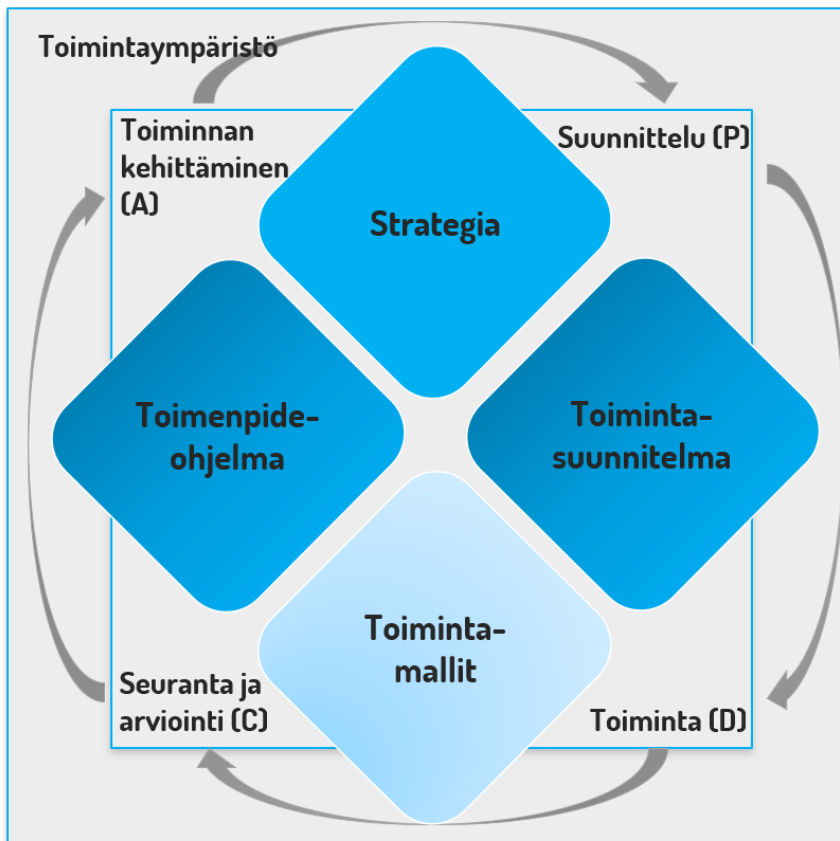
ISBN **978-952-206-695-4 pdf**

## 3.1 Laatu järjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Korkeakoulun itsearviointi

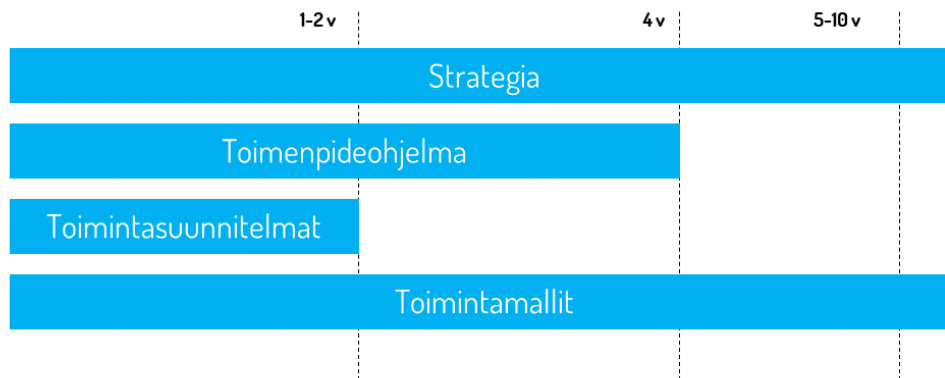
### KAMKin johtamis- ja laatu järjestelmä - KAMKin tapa toimia

KAMKin johtamis- ja laatu järjestelmä - KAMKin tapa toimia koostuu neljästä osasta: 1) strategia, 2) toimenpideohjelma, 3) toimintasuunnitelmat ja 4) toimintamallit. Taustalla on jatkuvan kehittämisen malli (PDCA).



Kuvio 3. KAMKin johtamis- ja laatujärjestelmä – KAMKin tapa toimia

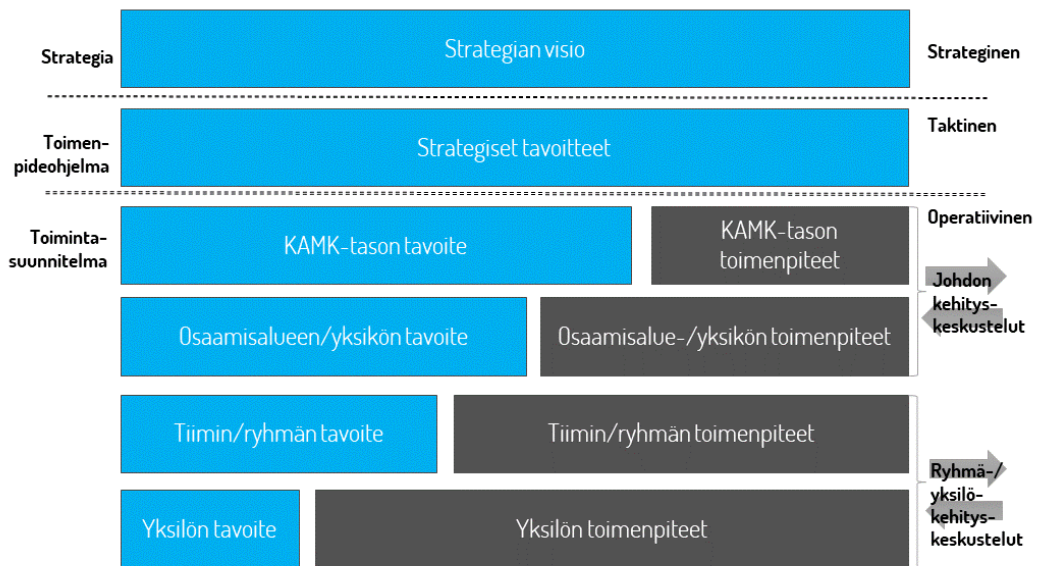
Suunnittelussa ja johtamisessa keskeisiä välineinä ovat neljälle vuodelle tehtävä toimenpideohjelma sekä kahdeksi vuodeksi tehtävät yksikkökohtaiset toimintasuunnitelmat. Toimenpideohjelmassa kuvataan strategiset tavoitteet ja toimenpidekokonaisuudet, joiden avulla strategian visiota tavoitellaan. Toimintasuunnitelmissa kuvataan konkreettiset toimenpiteet, joilla toimenpideohjelman tavoitteita käytännössä toteutetaan. Toiminnan toimintamallit kuvataan toimintaohjeina ja/tai prosesseina.



Kuvio 4. Suunnittelun aikajänne

Suunnittelun ja johtamisen vuosittaiset toimenpiteet kuvataan vuosikelloissa (mm. KAMK Oy:n hallituksen vuosikello, strategisen johtamisen vuosikello, osaamisalueiden/yksiköiden vuosikello). Johtoryhmä- ja esimiestyöskentelyn tueksi vuosikellossa esitetyt asiat viedään vuosittaiseen johtoryhmän työskentelyaikatauluun, jossa ne esitetään kokouksittain/ajankohdittain. Oleellinen osa johtamis- ja laatujärjestelmää on myös kuvaus KAMKin keskeisistä ryhmistä ja rooleista sekä kuvaus vastuuhenkilöiden ja ryhmien tehtävistä ja vastuista. Kuvausten on koettu lisäävän tietoisuutta ja ymmärrystä roolien tehtävistä ja vastuista.

Johtamis- ja laatujärjestelmän koetaan antavan raamit ja tukevan arjen toimintaa. Järjestelmä aikatauluttaa toimenpiteitä, tuottaa tietoa päätöksenteon ja toiminnan kehittämisen pohjaksi ja tukee vuorovaikutusta, esimiestyötä ja strategian toteuttamista. Keskeisin menettelytapa tuoda esille henkilöstön työn yhteyttä strategiaan ja sen tavoitteisiin on Tekevä johtaminen ja toiminta -toimintamalli. Toimintamallissa kuvataan johtamisen ja toiminnan eri tasot KAMKissa (kuvio 5). Toimintamalli tukee johtamista ja esimiestyötä strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla.



Kuvio 5. Tekevä johtaminen ja toiminta -toimintamalli

Strategiasta johdetussa toimenpideohjelmissa esitetyt KAMK-tason toimenpiteet ja tavoitteet käydään läpi vuosikellon mukaisesti henkilöstöpalaverissa. Yksiköt laativat toimenpideohjelman pohjalta toimintasuunnitelmat, joiden toimenpiteet ja tavoitteet käydään läpi osaamisalue-/yksikkökokouksissa. Yksiköiden toimintasuunnitelmat konkretisoituvat yksilö- ja tiimitason toimenpiteiksi ja tavoitteiksi vuosittain käytävissä yksilö- ja ryhmäkehityskeskusteluissa. Tuloksia ja toimenpiteitä seurataan ja arvioidaan KAMKin henkilöstöpalavereissa, yksiköiden johtoryhmissä, yksikkökokouksissa sekä ryhmä- ja kehityskeskusteluissa.

Henkilöstön ymmärrystä ja tietämystä oman työn yhteydestä strategiaan varmistetaan kehityskeskustelussa, jossa yhtenä kohtana on työntekijän oman työn yhteys strategiaan tavoitteisiin. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että harva näkee isoa kuvaa oman tehtävänsä lisäksi. Viimeisimmän tammikuussa 2020 toteutetun työyhteisön toimivuuskyselyn tulosten mukaan henkilöstöstä 89 % kokee, että kehityskeskustelu on tasavertainen/asioita käsitellään avoimesti, ja 77 %, että kehityskeskustelussa sovittujen tavoitteiden toteutumista seurataan.

#### Vahvuudet

Henkilöstö ymmärtää pääosin strategian merkityksen toimintaa ohjaavana asiakirjana  
 Kehityskeskusteluprosessi ja toimintasuunnitelmat strategian jalkauttamisen välineinä yksikkö-, ryhmä- ja yksilötasolle  
 Laatu ja laatutyö nähdään kiinteänä osana normaalia toimintaa

#### Kehittämiskohteet

Henkilöstön osallistaminen strategian päivitystyöhön  
 Toimintasuunnitelmien parempi integrointi jokapäiväiseen arkeen  
 Sitoutuminen yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin ja vuosikellon mukaisiin tehtäviin ja aikatauluihin

## 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

### - Auditointiryhmän arvio

#### Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään laajasti korkeakoulun johtamisessa

Kajaanin ammattikorkeakoululla on määritelty laatupolitiikka, joka on julkisesti saatavilla korkeakoulun internet-sivuilla. Laatujärjestelmän periaatteet, tavoitteet ja vastuut on lisäksi kuvattu tarkemmin ja syvällisemmin KAMKin tapa toimia -käsikirjassa. Laatujärjestelmä perustuu PDCA (Plan, Do, Check, Act) -sykliin. Toimintoja suunnitellaan, toteutetaan ja seurataan neljällä eri tasolla. Näitä tasoja ovat auditointiaineistojen mukaan strategia, toimenpideohjelma, toimintasuunnitelma ja toimintamallit. Suunnittelun aikajänne on strategian ja toimintamallien osalta määritelty 5–10 vuodelle, toimenpideohjelma neljälle vuodelle sekä yksikkökohtaiset toimintasuunnitelmat tehdään kahdeksi vuodeksi.

Korkeakoulun itsearviointiraportissa on kuvattu toimintoja kattavasti erityisesti suunnittelun (Plan) ja toiminnan (Do) osalta. Tätä näkemystä vahvistivat korkeakoulun intranettiin ja sen eri ohjeistuksiin tutustuminen sekä auditointihaastattelut. Haastatteluissa saatiin lisävahvistusta siihen, että korkeakoulussa toimintojen tuloksia arvioidaan (Check) ja tarvittaessa tehdään korjaavia tai kehittäviä toimenpiteitä (Act). Erityisesti KAMKin välitön ja matalan organisaation kulttuuri mahdollistaa sen, että toimintojen kehittämistä voidaan tarvittaessa tehdä ketterästi mahdollisimman lähellä itse toimintaa.

KAMK hyödyntää laatujärjestelmänsä tuottamaa tietoa korkeakoulun strategisessa johtamisessa. Auditointihaastatteluissa korostui, että laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään systemaattisesti sekä hallitustyöskentelyssä että yksiköiden johtamisessa. Haastatteluissa tuotiin myös esille, että toiminnan tunnuslukuja seurataan jokaisen osaamisalueen kokouksissa opetuksen, TKI-toiminnan ja talouden osalta.

Korkeakoulun hallinnollisten tasojen sekä toimijoiden ja työntekijöiden tehtävät on kuvattu KAMKin tapa toimia -käsikirjassa. Käsikirjassa on korostettu myös jokaisen henkilöstöön kuuluvan vastuuta oman tehtäväalueensa toiminnan laadusta, mikä toteutuu suunnitteleamalla, toteuttamalla, arvioimalla, kehittämällä ja dokumentoimalla toimintaa. Lisäksi käsikirjassa korostetaan eri toimijoiden osallisuutta hyvien käytänteiden etsimiseen ja jakamiseen sekä kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja korkeakoulun toiminnan kehittämiseen osallistumiseen. Auditointihaastatteluissa nousi esille se, että kehityskeskusteluilla pyritään varmistamaan, että jokainen korkeakoulun työntekijä tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun strategiaan ja tavoitteisiin.

Auditointiaineistoissa ja -haastatteluissa nousi esille, että Karvin vuoden 2015 auditoinnista saatujen palautteiden perusteella KAMKin hallitustyöskentelyä on kehitetty laaja-alaisesti. Hallituksen jäsenille on mahdollistettu Kauppakamarin järjestämään HHJ Hyväksytty hallituksen jäsen -koulutukseen osallistuminen. Hallituksen kokouskäytäntöjä uudistettiin ja hallituksen roolia vahvistettiin merkittävästi suhteessa korkeakoulun johtoon. Hallitus on ottanut sille kuuluvan, osakeyhtiölain sekä ammattikorkeakoululain edellyttämän aseman. Lisäksi hallitus on osallistunut aktiivisesti strategiatyöhön, seuraa tarkasti strategian toteutumista ja hyödyntää auditointihaastattelun perusteella myös toimintaympäristön ennakoitietoa päätöksentekonsa tukena.