

**TAL
TECH**

TALLINNA
TEHNIKAÜLIKOOL

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI
KVALITEEDIKONTSEPTSIOON

SISUKORD

TALLINNA TEHNICAÜLIKOOI KVALITEEDIKONTSEPTSIOON.....	3
1. Kvaliteet	3
2. Kvaliteedijuhtimise põhimõtted.....	4
3. Organisatsiooni ülesehitus.....	5
4. Vastutus	7
5. Seiresüsteemi olulised komponendid	9
6. Haldustugiotsesside arenduste ja muudatuste juhtimine.....	10

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOLI KVALITEEDIKONTSEPTSIOON¹

1. KVALITEET

Kvaliteet on organisatsiooni juhtimiskultuuri alus. Kvaliteet on mõtteviis, mida kannab iga juht ja töötaja. Rektor ja rektoraat on kvaliteedikultuuri eestvedajad. Kõikide struktuuriüksuste juhid viivad kvaliteedikultuuri iga töötajani. Eeldame igalt töötajalt tegutsemist ülikooli kvaliteedikokkulepetest ja protsessidest lähtuvalt. Kogu ülikooli pere lähtub oma töös ja valikutes ülikooli põhiväärtustest. Ülikool lähtub oma tegevustes akadeemilisest arengukavast, arengukavast, rakenduskavast ning nendes toodud eesmärkidest. Kvaliteedijuht seirab tegevuste eesmärgipärasust, jälgib seiremehhanismide toimivust, võtmenäitajaid ja mõõdikuid. Kvaliteedijuht kontrollib tegevuste kooskõla kvaliteedikontseptsiooni, ülikooli arengukava ja selle rakenduskavaga ning vajadusel algatab parendus- või muudatustegevusi. Organisatsiooni arhitekt jälgib ülikooli protsesside optimaalsust, koostoimet ja terviklikkust. Aitab planeerida protsessipõhiseid struktuurseid muutusi ning juhib protsesside kaardistamist. Interaktiivse käsiraamatu SMART.taltech.ee omanik on organisatsiooni arhitekt.



JOONIS 1²: ÜLIKOOLI KVALITEEDISÜSTEEMI ÜLDINE MUDEL.

¹ Kvaliteedikontseptsioon lähtub ülikooli missioonist, visioonist, põhiväärtustest ja arengukavast

² PDCA-tsükkel ehk üldjuhtimise tsükkel: eesti keeles vajalik ülikoolile sobilik termin kokku leppida: planeeri-tegutse-hinda-rakenda

Terminoloogia vt Üksvärav, R. (2008). *Organisatsioon ja juhtimine* (4 tr.). Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.

Kvaliteedisüsteem moodustub erinevatest välistest ja sisemistest nõuetest, mis juhivad ülikooli arengukava eesmärkidest ja pikaajalistest sihtidest ning täiustub regulaarsete enese- ja välishindamiste kaudu. Olulised sisendid (kvaliteedinõuded ja määratlused) kvaliteedisüsteemile on õppeprogrammide kriteeriumid, akadeemiliste töötajate atesteerimise nõuded, tugiteenuste kvaliteedi kriteeriumid jne. Olulised kvaliteedisüsteemi seiremehhanismid on välishindamised, auditeerimised, erinevate sihtrühmade tagasiside, regulaarne seire jne. Kesksel kohal valdkondade parendustegevustes on üldjuhtimistsükli (PDCA) läbimine, mis kinnistab kvaliteedikultuuri põhimõtteid.

2. KVALITEEDI JUHTIMISE PÕHIMÕTTED

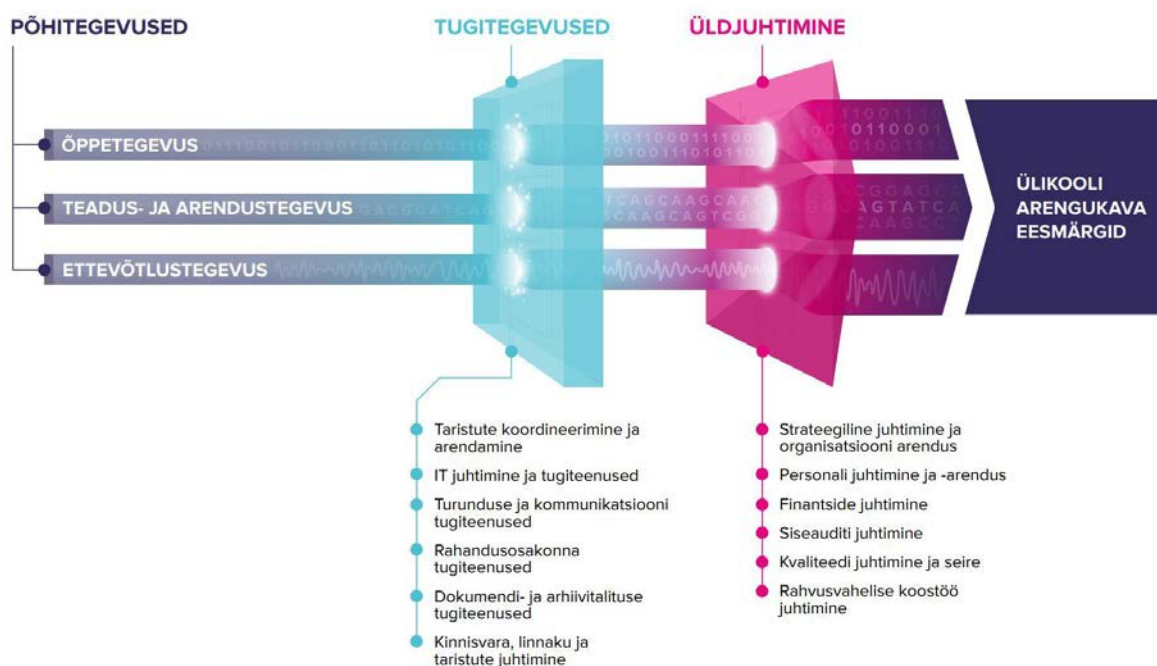
- **Kasutajakeskne (sihtrühmakeskne) ja põhitegevustele orienteeritud** – ülikool on oma tegevustes orienteeritud põhitegevuste eesmärkide saavutamisele ja tulemustele, **arvestades sh ülikooli väliste- ja sisemiste sidusrühmade³ ootuste ja vajadustega**. Ülikooli haldus- ja tugistruktuur toetab põhitegevuste eesmärkide saavutamist;
- **Selgus ja läbipaistvus** – ülikool taotleb selgust ja läbipaistvust vastutustes, eesmärkides, ootustes, juhtimisstruktuuris, alluvussuhetes, rollides ja tulemus-/kvaliteediindikaatorites. Protsesside ja teenuste osas on sõlmitud kvaliteedikokkulepped omaniku ja lõppkasutaja vahel;
- **Koostoime** – ülikool on sujuvalt toimiv, kasutajakeskne, koosvõimeline ning tervikuna koostoimeline kõikide struktuuride raames;
- **Kestlik ja jätkusuutlik** – ülikooli tegevus on optimeeritud ja ressursitõhus, dubleerimist ja killustatust vältiv, tagasisidet arvestav, uuendusmeelne ning ajas pidevalt paranev;
- **Ühekordse pöördumise põhimõte** – teenuste puhul lähtutakse põhimõttest, et andmeid küsitakse üks kord ja igas valdkonnas on üks kontaktpunkt;
- **Mõjusust hindav** – muutust ja arengut planeerides reastatakse tegevused ja projektid lähtudes nende mõju ulatusest strateegiliste eesmärkide saavutamisele.

³ Välistes sihtrühmad on sisseastujad, ettevõtted, partnerid ja ühiskond laiemalt. Sisemised sihtrühmad on üliõpilased ning sõltuvalt protsessist ka akadeemilised töötajad ja/või tugiüksuste töötajad;

3. ORGANISATSIOONI ÜLESEHITUS

Ülikooli organisatsioon koosneb akadeemilistest ja mitteakadeemilistest üksustest. Kõikide üksuste tegevusi toetavad erinevad protsessid. Organisatsiooni tegevused jagunevad: **põhitegevusteks**, **üldjuhtimistegevusteks** ja **tugitegevusteks**.

- **Põhitegevusprotsess** on erinevate tegevuste ja ülesannete kogum, mille eesmärgiks on ülikooli põhitegevuste otsene elluviimine. Põhitegevusprotsessi kliendiks on ülikoolivälised sihtrühmad – sisseastujad, üliõpilased, vilistlased, partnerülikoolid, partnerettevõtted, organisatsioonid ja ühiskond laiemalt. Tallinna Tehnikaülikoolis on kolm põhitegevusprotsessi: teadus- ja arendustegevus, õppetegevus ning ettevõtlustegevus (sh teadmussiire). Põhitegevusprotsesside üle-ülikoolilist korraldust juhivad prorektorid läbi oma tsentraalsete üksuste (teadusosakond, õppeosakond, ettevõtlusosakond), mis on oma olemuselt põhitegevuste tugiüksused.
- **Juhtimisprotsesside** kaudu juhitakse ülikooli üldjuhtimislikke ja/või horisontaalseid protsesse, ressursse, teenuseid ning projekte. Juhtimisprotsessid on näiteks strateegiline juhtimine, kvaliteedijuhtimine, poliitikate kujundamine, rahvusvaheline koostöö, inimeste juhtimine jne.
- **Tugitegevusprotsessid** on loodud toetamaks ja võimendamaks ülikooli põhi- ja juhtimisprotsesside elluviimist. Tugitegevuste partneriks on ülikoolisisesed sihtrühmad – sõltuvalt protsessist kas akadeemiline üksus ja/või tugiüksus ja nende töötajad. Traditsioonilised tugiprotsessid on kinnisvara juhtimine ja haldus, raamatupidamine, IT juhtimine ja tugi, dokumendihaldusjms.



JOONIS 2: PROTSESSIDE ÜLDVAADE

Kõik ülikooli protsessid on koondatud [interaktiivsesse käsiraamatusse](#), mida ajas actualiseeritakse. Protsessid on seotud ülikooli arengukava ja selle võtmenäitajatega ning rakenduskava ja selle mõõdikutega. Igal protsessikaardil on kirjeldatud lisaks võtmenäitajatele, mõõdikutele ning protsessi eesmärkidele protsessiga seotud riskid ja regulatsioonid, samuti protsessi omanik ja juht.

Ülikooli organisatsiooni ülesehitus on protsessipõhine

- Iga olulisema protsessi kohta on olemas **protsessikaart** (vt. 4). Protsessikaardil on märgitud:
 - protsessi omanik ja protsessijuht;
 - reguleerivad aktid (seadused, standardid, eeskirjad, põhimõtted, õigusaktid, jne);
 - protsessi strateegiline eesmärk arengukavas või rakenduskavas;
 - protsessi peamine töövoog;
 - protsessi olulisemad sisendid ja väljundid;
 - sihtrühmad (ülikooli sisesed või välised);
 - teenused, mida osutatakse protsessi raames;
 - tulemusindikaatorid, tegevusindikaatorid ja kvaliteedi- ehk vastavusindikaatorid;
 - riskid.

4. VASTUTUS

Selleks, et organisatsioon saaks toimida ladusalt ning pakkuda põhitegevuste võimestamiseks kvaliteetseid teenuseid, on oluline määratleda protsessidele ja teenustele omanikud ja juhid ning nende vastutus, mis on eelduseks erinevate protsesside koostoimele.

TABEL 2: OMANIKU JA JUHI VASTUTUS

ROLL	VASTUTUS
Protsessi ja/või teenuse omanik	<ul style="list-style-type: none">• Kinnitab protsessi ja valdkonna eesmärgi(d)• Kinnitab standardid, kvaliteedikriteeriumid ja mõõdikud• Tagab vajalikud ressursid ja osaleb rahastamismudeli kokkuleppimisel• Seab prioriteetid kooskõlas strateegiliste prioriteetidega• Kinnitab protsessi/teenuse eesmärgid, kasu ja mõõdetavad tulemused, vajadusel algatab muudatused• Lahendab probleeme ja konflikte
Valdkonna juht (osakonna, struktuuriüksuse või meeskonna juht)	<ul style="list-style-type: none">• Sõnastab valdkonna ja selle protsesside/teenuste eesmärgid ja edastab omanikule kinnitamiseks• Vastutab valdkonna erinevate protsesside koostoime, järjepidevuse ja nende ajakohastamise eest• Tagab, et protsessi või projekti väljundid vastavad organisatsiooni eesmärkidele, prioriteetidele ja kasutajate vajadustele ja ootustele.• Vastutab protsessiga seotud projekti(de) edukuse eest• Regulaarselt informeerib omanikku, edust ja riskidest või takistustest.• Vastutab riskide kaardistamise ja maandamise eest• Algatab ja käivitab parendustegevused (sh IT-arendused) kooskõlastatuna kasutajate ja omanikuga.• Kommuniqueerib muudatused seotud osapooltele• Määrab projekti jaoks vajalikud ressursid – eelarve ja meeskonna.
Protsessi/teenuse (sh projekti) juht	<ul style="list-style-type: none">• Juhib - ja arendab protsessi• Töötab välja protsessi standardi(d), kooskõlastades need kasusaajatega (sh töötab välja ja kehtestab mõõtmise- ja tagasisidesüsteemid).• Hindab regulaarselt kvaliteeti.• Viib läbi kasutaja/sihtrühma tagasiside küsimist ja algatab parendustegevused.• Juhib erinevaid protsessiga seotud arendusprojekte (sh töökorralduslikud + IT)• Sõnastab protsessi/teenuse edukriteeriumid ning mõõdikud.

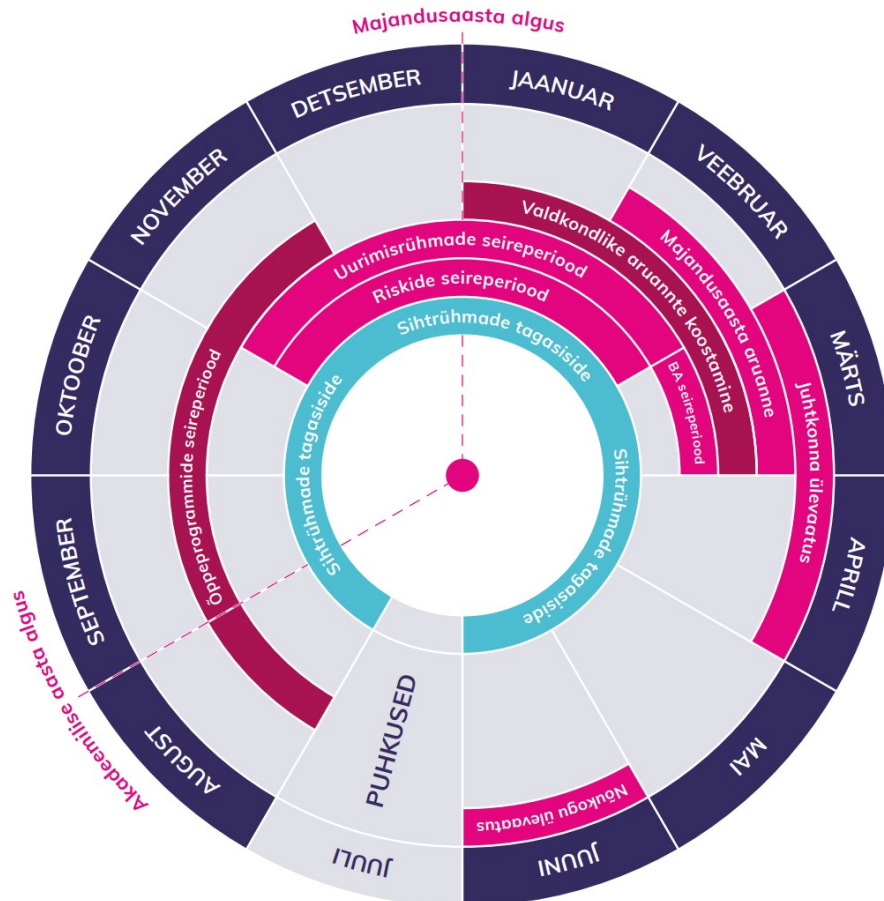
ROLL	VASTUTUS
	<ul style="list-style-type: none">• Kommuniqueerib muudatustest seotud osapooli• Käivitab muudatuste/arenduste projekte (eelduseks on kinnitatud eesmärk, kasu ja tulemused, ressursside ja meeskonna olemasolu).• Planeerib igasuguse vajaliku tegevusalase ümberstruktureerimise ja organisatsioonilise muutmise tegevused ja juhivad nende rakendamist, tagades, et organisatsioon on valmis muudatuste/arenduste väljundeid kasutusele võtma.• Hoiab aktuaalsena kogu dokumentatsiooni• Tagab teenuste/protsesside/projektide edukuse või informeerib riskidest ja takistustest.

5. SEIRESÜSTEEMI OLULISED KOMPONENDID

Seiresüsteem moodustub erinevatest komponentidest terviku, mis toimivad samade põhimõtete alusel, kuid on vaadeldavad autonoomsetena.

- Nõukogupoolne ülevaatus – kord aastas, peale iga-aastase ülevaatus kokkuvõtteid
 - Arengukava võtmenäitajate ja arengukava täitmine (sh rakenduskava (RAK) olulisemad mõõdikud);
 - Riskide kaardistus ja maandamine.
- Juhtkonnapoolne iga-aastane ülevaatus (märts-aprill)
 - Iga-aastane ülevaatus – eelarve täitmise aruanne, majandusaasta aruanne (sh tegevusaruanded valdkonniti);
 - Teaduskondadega akadeemiline dialoog kord aastas tulemuskokkulepete ülevaatamiseks;
 - Arengukava võtmenäitajate ja rakenduskava mõõdikute seire;
 - Uurimisrühmade (UR-de) seire (UR pass);
 - Õppeprogrammide seire, sh esmakursuslaste edasijõudmise/väljalangevuse (BA seire) ja lõpetamise seire;
 - Õppeprogrammide kvaliteedikriteeriumide seire;
 - Sihtrühmade tagasiside (töötajad, üliõpilased, vilistlased, tööandjad, ...);
 - Riskide seire.
- Atesteerimine – vastavalt akadeemilise karjääri personaalsele tsüklile jooksvalt
- Auditid vastavalt auditiplaanile igal aastal
- Infoturbe ülevaatus vastavalt tegevusplaanile
- Teenuste tagasiside – teenuste tagasisidesüsteem sisaldab kas kasutajauuringuid, kliendiküsitlusi või regulaarset teenuste tagasiside seiret erinevatelt sihtrühmadelt. Standardina rakendatakse tagasisidestamiseks 10-palli süsteemis hindamist; tagasisidet kogutakse regulaarselt ning vajadusel kohandades tagasiside teemat vastavalt päevakorras olevale parendusprojektile⁴.

⁴Rakendatakse kokkulepitud rahuloluindeksit.



Seireperiood koosneb ettevalmistusperioodist, andmete kogumisest, analüüsist ning andmete avalikustamisest.

JÕONIS 3: ÜLIKOOLI SEIRESÜSTEEMI AASTAKALENDER

6. HALDUSTUGIPROTSSESSIDE ARENDUSTE JA MUUDATUSTE JUHTIMINE.

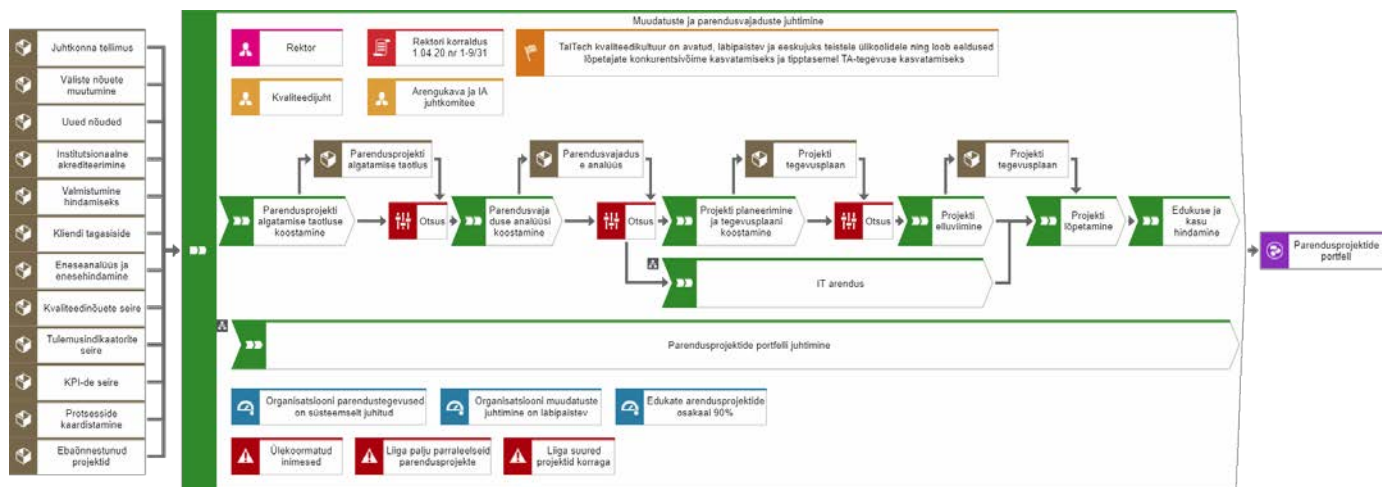
Ülikooli tugitegevus- ja juhtimisprotsessid võimestavad põhitegevusi ning moodustavad koostöömehhanismi haldustugiorganisatsiooni. Ülikooli protsesside ja teenuste kohta toimub pidev tagasiside kogumine ja seire, parendustegevused ja jätkuhindamine pealejuurutamisperioodi.

Kvaliteedikontseptsioon on aluseks tugitegevuste ja -teenuste korraldamisel, arendamisel ja muutmisel.

Ülikooli arendusprojektide, IT-projektide ja muudatuste elluviimiseks rakendatakse konsolideeritud protsessi, mille raames lähtutakse järgmistest olulistest põhiprintsiipidest:

- rakendatakse üldjuhtimistsükli (PDCA) loogikat;
- parendused lepitakse kokku nii peamise kasusaajaga (nt kontrollgrupi kaudu) kui ka omanikuga;
- projekti algatamisel mõeldakse läbi ja sõnastatakse eesmärk, mõõdetavad tulemused ja kasu – soovitatav täita algatusettepanek enne projekti algatamist ja planeerimist;

- projekti lõppedes mõeldakse projekti edukust (püsimine eelarves ja planeeritud ajakavas, eesmärkide saavutus).



JOONIS 4: MUUDATUSTE JA PARENDUSVAJADUSTE JUHTIMISE PROTSESS

Arenduste ja muudatuste parendusprotsessi eesmärk on jõuda selleni, et ülikooli projektide (arendusprojektid, IT-projektid, muudatuste projektid, rakenduskava projektid) edukus suureneks, parendustegevused oleksid süsteemselt juhitud ja muudatuste juhtimine oleks läbipaistev. Eesmärgiks, on edukate projektide osakaal 90%.

Seireks kasutatakse peamiselt tagasisidet teenuste kvaliteedi kohta. Teenuste tagasiside on regulaarne ning vajaduspõhine⁵. Tagasisidet küsitakse ülikooli sisestelt sihtrühmadelt (liikmeskond) või välistelt sihtrühmadelt (vilistlane, partnerettevõtte jne).

Ülikooli arendusprojektide (sh arengukava rakendamiseks käivituvad projektid) prioriteerimiseks ja rahastamise otsustamiseks kuulab rektor ära arengukava juhtkomitee.

⁵ Näiteks juurutatakse uut konsultatsiooni teenust projektide eesmärgistamiseks ja taotlemiseks – kontaktisikud koolitatakse, luuakse teenus võrgustikule ja küsitakse tagasiside teenuse kompetentsuse, kiiruse ja asjakohasuse kohta (kui see teenuse osa toimib, liigutakse edasi järgmise teema juurde; mingil ajal tehakse *follow-up*, et veenduda – teenuse tase vastab endiselt ootustele). Rakendatakse 10p-süsteemis hindamiskaalat. Jälgitakse nii rahulolevate kui mitterahulolevate sihtrühmade proportsiooni.