

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Authors **Heidi Ahokallio-Leppälä, Oona Löytänen, Olli-Pekka Ruuskanen, Olli Vesterinen, Niina Nurkka ja Kati Isoaho. Satakunnan ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Jari Multisilta, Timo Mattila, Cimmo Nurmi ja Erja Kuurila.**

Year of publication **2022**, FINEEC publications **10:2022**

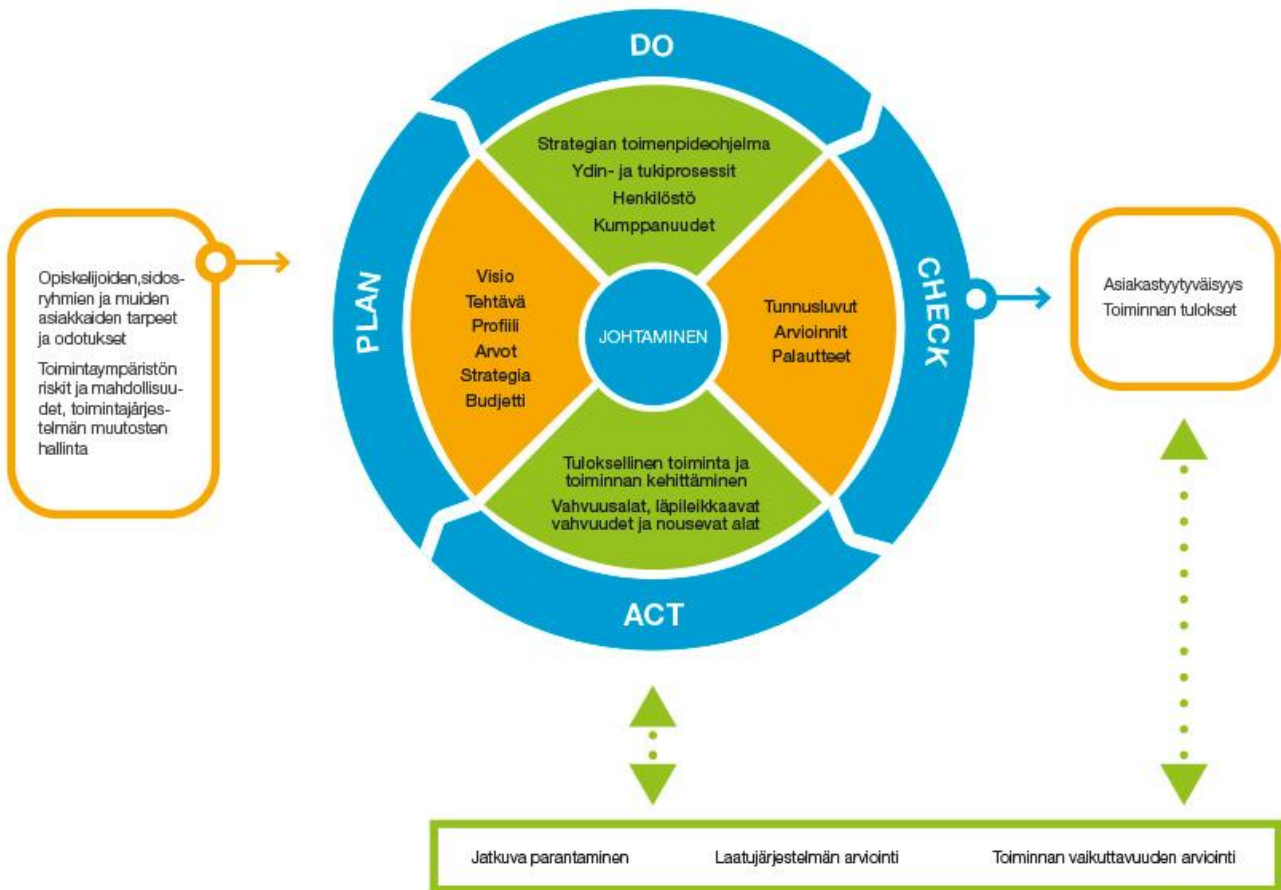
Language **Finnish**

ISBN **978-952-206-729-6 pdf**

3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- HEI's self-assessment

SAMKin toiminnan ohjaamisen peruspilareita ovat: strategia, OKM:n asettaman rahoitusmallin tavoitteet, sekä toiminnan jatkuva seuranta ja arviointi. Tehokkaalla johtamisella, johdon ja työntekijöiden sitoutumisella, sekä kannustavalla yrityskulttuurilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet laadukkaasti. Laatujärjestelmä pohjautuu ISO9001:2015 ja ISO9004 -standardeihin ja merenkulun osalta perustana on lisäksi kansainvälinen yleissopimus merenkulkijain kouluttamisesta STCW 2010, Manilan muutoksineen. (Ks. [PDCA-Johtaminen](#))



Kuvio 2. SAMKIn laatujohtaminen

Strateginen johtaminen laatujohtamiseen kuvattuna

Ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö ja niistä nousevat asiakastarpeet antavat toiminnalle sisällön ja suunnan ja ohjaavat toiminnan painopisteiden valinnassa. Oleellinen osa toimintaa on systemaattinen palautteisiin ja arviointitietoon perustuva kehittäminen.

Riskien ja mahdollisuuksien hallinnalla tarkoitetaan seurauksiltaan merkittävien kielteisten tai myönteisten tapahtumien määrittelyä, varautumista ja huomioon ottamista päätöksenteossa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta kuuluu SAMKIn hyvään hallintotapaan. Johdon vastuulla on huolehtia, että SAMK tunnistaa ja hallitsee riskejä, jotka voivat estää tavoitteiden saavuttamista.

Sisäinen valvonta käsittää kaikki toimenpiteet ja menettelyt, joiden avulla tavoitteiden saavuttaminen pyritään varmistamaan. Sisäiseen valvontaan kuuluvat organisaation sisäinen toimintaympäristö, tavoiteasetanta, riskienhallinta, valvontatoimenpiteet, tiedonkulku ja viestintä sekä seuranta. SAMKilla on hallituksessa hyväksytyt ajantasaiset johtosääntö, toimintasääntö, tutkintosääntö ja taloussääntö, joissa määrätään yhtiön toiminnasta ja toimijoiden oikeuksista, vastuista ja velvoitteista. Sisäinen tarkastus ja tilintarkastaja arvioivat niitä prosesseja, joilla organisaatioissa varmistetaan, että merkittävät riskit on ymmärretty ja että niitä hallitaan asianmukaisesti.

Riskien ja mahdollisuuksien hallintaa sekä sisäistä valvontaa kehitetään toteutettujen arviointien ja itsearviointien perusteella. Itsearviointia tehdään ja toimenpiteiden toteuttamista arvioidaan keväisin johdon katselmuksessa vuosisuunnitelman mukaisesti, jotta voidaan varmistua vaikuttavista laatu parantavien toimenpiteiden toteutumisesta.

SAMKin johto, osaamisalueet ja tiimit seuraavat määrällisten tavoitteiden saavuttamista säännöllisesti mittarit.samk.fi sivustolta. Myös henkilöstö voi seurata tavoitteiden saavuttamista em. sivustolta. Laadullista palautetta saadaan opiskelijoilta, alumneilta ja yhteistyökumppaneilta tutkimusten avulla. Tutkimukset on kirjattu SAMKin arviointiohjelmaan (päivitettävänä syksyllä 2021) ja ne käsitellään johdon vuosikatselmuksessa.

Palkitseminen on tärkeä osa toiminnan ohjausta. SAMKin palkitsemismalli vahvistaa yhteisöä ja palkitsee yhteisistä saavutuksista, kannustaa yhteiseen toiminnan kehittämiseen ja innovointiin sekä antaa tunnustusta perustyölle.

SAMKin toimintaa arvioidaan systemaattisesti. SAMKin laajennettu johto, johon kuuluu johtoryhmä, päälliköt, tiimivastaavat, sekä työsuojelu- ja YT-neuvottelukunnan edustajat, osallistuu toiminnan suunnitteluun ja arviointiin kaksi kertaa vuodessa johdon seminaareissa. Keväällä teemana on strategian toimenpideohjelman arviointi ja päivittäminen ja syksyllä sidosryhmien tarpeitten ja odotusten kartoittaminen sekä SAMKin ja toimintaympäristön muutosten ja riskien hallinta. Laatujärjestelmän toimivuutta arvioidaan johdon katselmuksissa. Johtoryhmä arvioi ja analysoi laatupolitiikan ja laatutavoitteet, sekä SAMKin toiminnassaan saavuttamia tuloksia toimintayksikkö- ja valtakunnallisella tasolla. Toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan tekemällä juurisyyanalyysiä.

Oman työn yhteys strategiaan tavoitteisiin

Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää. SAMKissa käydään ryhmäkehityskeskustelut ja henkilökohtaiset kehityskeskustelut vuosittain. Niiden pitämisestä vastaa esihenkilö tai henkilö, jolle tehtävä on erikseen delegoitu. Kehityskeskusteluissa arvioidaan mennyt kausi ja nykytilanne sekä sovitaan tavoitteet ja kehittämistoimet tulevalle kaudelle. Kehityskeskusteluissa on tavoitteena, että henkilöstö tunnistaa oman työnsä tavoitteiden yhteyden SAMKin strategiaan tavoitteisiin. Kehityskeskustelut dokumentoidaan KuntaHR-järjestelmään. Kehityskeskusteluista laaditaan yhteenvedot, joiden perusteella pohditaan kehitystarpeita seuraavalle kaudelle.

Perehdytys koostuu suunnitelmallisesta perehdytysprosessista. Työhöntulovaiheen yleisperehdytyksessä tutustutaan SAMKin strategiaan. Oman työn perehdytysvaiheessa käydään läpi henkilön työn yhteys strategiaan tavoitteisiin.

Vahvuudet

Toiminnan ohjauksen kokonaisuus

Strategia ohjaa vahvasti toimintaa

Kehittämiskohteet

Laadullisten tavoitteiden määrittely selkeämmin tunnistettaviksi

Strategiset tavoitteet selkeästi arvioitavia,
mitattavissa olevia

3.1 Laatu järjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

- Assessment of the audit team

Laatu järjestelmä ohjaa kattavasti toimintaa

SAMKin laatu järjestelmä on systemaattinen ja kattava kokonaisuus, joka kytkeytyy strategiseen johtamiseen sekä toiminnan ohjaamiseen. Laatu politiikka näkyy toiminnan arjessa eli jokaisen samkilaisen työssä. Laatu koordinaattoreille on vastuutettu laatu tavoitteista viestiminen omissa toimintayksiköissään.

Strategian tavoitteiden jalkauttamiseen kuuluu, että ryhmäkehityskeskusteluissa jokainen toimintayksikkö määrittelee, miten valittujen tavoitteiden saavuttamista edistetään omissa yksikössä. Haastatteluissa ilmeni, että tutkinto-ohjelmien henkilöstö määrittelee ryhmäkehityskeskusteluissa tulevan kauden tavoitteet ja ryhmäkehityskeskusteluissa seurataan, miten edellisellä kaudella asetetut tavoitteet on saavutettu. Edellä mainittu tavoitteiden arviointijärjestelmä on ollut käytössä kolme vuotta. SAMKissa on käytössä toimenpideohjelma, joka on jaettu henkilöstölle. Toimenpideohjelman kautta seurataan kehittämistoimien edistymistä. Kehityskeskustelujen sekä toimenpideohjelman kautta SAMKin strategia liittyy osaksi henkilöstön työtä. Auditointiryhmä suosittelee kehittämään edelleen henkilöstön kanssa käytäviä tavoitekeskusteluita, jotta varmistetaan yhteinen ymmärrys tavoitteiden käytäntöön viemisestä.

Itsearviointiraportissa, auditointiryhmän käytössä olevassa muussa aineistossa sekä haastatteluissa kävi ilmi, että kaikkea laatu järjestelmän mukaan kerättyä tietoa ja sen pohjalta tehtyjä kehittämissuhteita ei aina ehditä käsittelemään. Järjestelmä koetaan ajoittain liian hallinnollisena sekä henkilöstöä kuormittavana. Eryityisesti opetuksen johtoryhmä kokee laatu järjestelmästä johtuvaa kuormittavuutta. Ajankäytön ja kuormittavuuden haasteita on pyritty ratkaisemaan määrittelemällä tarkemmin ne kehittämistoimet, jotka viedään käytäntöön. Opetuksen osalta on sovittu, että sisäiset audittoijat osallistuvat opetuksen johtoryhmään ja yhdessä opetuksen johtoryhmän kanssa valitaan kehitettävät toimet. TKI-toiminnassa on määritelty prosessi, jossa on kuvattu, miten hankkeissa edetään ideasta hankkeen päättämisprosessiin. Haastatteluiden perusteella prosessi on pyritty tekemään toimijoille helpoksi ja selkeäksi, jotta se tukee ideoiden syntymistä ja palvelee uusien henkilöiden

perehdyttämisessä.

Laatujärjestelmää tulee kehittää kohti kokeilevaa toimintakulttuuria

SAMKin laatujärjestelmään kuuluvat erilaiset vuoden aikana toteutettavat laatukatselmuksot, kehittämissryhmät, itsearvioinnit sekä menettelyohjeet. Eniten arjen laatutyössä hyödynnetään menettelyohjeita. Haastattelujen perusteella menettelyohjeet koetaan toimiviksi ja työtä ohjaavaksi kokonaisuudeksi. Erityisen toimivia menettelyohjeet ovat perehdyttämisessä sekä opetuksen ja TKI-toiminnan prosessien omaksumisessa. Mikäli toimintaan ei ole olemassa menettelyohjetta, apua kysytään esihenkilöltä tai kollegalta.

Joskus toiminta on kehittynyt suhteessa menettelyohjeen sisältöön. Haastatteluiden ja auditointiaineistojen perusteella auditointiryhmä näkee, että kokeileva ja innovatiivinen toimintakulttuuri saattaa johtaa siihen, että toiminnan muutos tapahtuu jo ennen menettelyohjeiden laatimista. Jatkuva muutos haastaa myös laatujärjestelmän. Kokeileva ja innovatiivinen toimintakulttuuri edellyttää sellaisen laadunhallinnan rakentamista, mikä kykenee hallitsemaan nopeitakin muutoksia. Auditointiryhmä suosittelee menettelyohjeiden määrän ja laadun tarkempaa arviointia, jotta tarkoituksenmukainen tarkkuustaso ohjeiden laatimiseen löytyy.

SAMK on profiloitunut itsensä teollisuuskorkeakouluksi, joten ISO 9001 ja ISO 9004 standardien sekä merenkulun osalta STCW 2010 yleissopimus ovat ymmärrettäviä valintoja laatujärjestelmätyön pohjaksi. Järjestelmä tunnistettiin hyvin myös haastatteluissa. Valittu laatujärjestelmä keskittyy poikkeamiin ja reklamaatioihin sekä tuottaa huomattavan määrän tietoa ja raportteja. SAMK tunnistaa toiminnalle aiheutuvia riskejä eri tavoin toteutuvan sisäisen valvonnan sekä SAMKin hallituksessa hyväksytyjen sääntöjen avulla. Riskien hallintaa toteutetaan myös määrällisen ja laadullisen arvioinnin avulla. Käytetty laatukieli on toiminnan kehittämisen pohjaksi valitun laatujärjestelmän mukaista. Auditointiryhmä suosittelee SAMKin jatkossa kiinnittävän huomiota laatujärjestelmässä käytettyyn kieleen, jotta se tukisi entistä paremmin kehittävän ja kokeilevan toimintakulttuurin luomista. Tässä kehittämistyössä voisi hyödyntää Kankaanpään taidekoulun osaamista.