

# 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**

## 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

### - HEI's self-assessment

#### Laatujärjestelmä toiminnan ohjauksessa ja perustehtävän tukemisessa

Laatujärjestelmä on keskeisenä elementtinä toiminnan ohjauksen kokonaisuudessa. Toiminnan ohjaus on visualisoituna laatujärjestelmää kuvaavassa PDCA-syklin "[Johtaminen](#)" osiossa.

Laatujärjestelmä on laaja toiminnallinen kokonaisuus ja SAMKin nettisivujen kuvausten lisäksi siihen kuuluvat keskeisesti myös intran laatu-sivut. Laatujärjestelmään kuuluu olennaisena osana myös ARC-toiminnanohjausjärjestelmä, josta löytyvät niin prosessikuvaukset (menettelyohjeet), jotka ohjaavat operatiivista toimintaa, kuin kuvaus yritysarkkitehtuurista, sekä myös muuta korkeakoulun toiminnan ohjaamisen materiaalia.

Korkeakoulun toimintaa ohjataan strategian avulla. Tavoitteiden saavuttamista seurataan toimenpideohjelman systemaattisella seurannalla. Strategia "jalkautuu" perustehtävien tasolle siten, että prosessit on kuvattu menettelyohjeiksi. Prosesseilla on tavoitteet ja mittarit, ja prosessien suorituskykyä seurataan vuosittain johdon katselmuksissa. Prosesseilla on vastuuhenkilöt, jotka kehittävät prosesseja systemaattisesti. Prosessikuvausten ajantasaisuus tarkistetaan vähintään kerran vuodessa.

#### Laatujärjestelmän arviointi ja kehittäminen

Laatujärjestelmän toimivuutta arvioidaan johdon katselmuksissa. Katselmuksessa johtoryhmä arvioi ja analysoi laatupolitiikan ja laatutavoitteet, sekä SAMKin toiminnassaan saavuttamia tuloksia toimintayksikkö- ja valtakunnallisella tasolla. Toiminnan vaikuttavuutta arvioidaan myös

tekemällä juurisyysanalyysiä ulkoisten ja sisäisten auditointien tuloksista ja aiemmissa johdon katselmuksissa määriteltyjen toimenpiteiden toteuttamisesta.

SAMKin strategian, kehittämisen, laadunhallinnan ja toiminnanohjauksen prosessi on kuvattuna PDCA-syklin osiossa ["Toiminnan vaikuttavuuden ja laatujärjestelmän arviointi"](#) . PDCA-syklin mukaisesti laatujärjestelmää kehitetään spiraalimaisesti jatkuvan parantamisen hengen mukaisesti (PDCA-syklin osiossa "Jatkuva parantaminen"). Keskeisenä elementtinä kehittämistyössä on johdon katselmuksen ohella kansainvälisen auditointifirman suorittama vuosittainen ulkoinen auditointi. SAMKin koko toiminnalle vuonna 2012 myönnetyn ISO9001:2015 laatusertifikaatin ylläpitämiseksi auditointi on läpäistävä vuosittain. ISO-standardi ohjaa tekemään myös sisäisiä auditointeja säännöllisesti. Sisäisissä ja ulkoisissa auditoinneissa kohteina ovat henkilöstön edustajien lisäksi aina opiskelijat.

Korkeakoulun henkilöstö on vuosien mittaan niin sitoutunut sisäisten auditointien avulla tapahtuvaan kehittämistoimintaan, että henkilöstö tuottaa enemmän esityksiä auditointikohteiksi, mitä ehditään toteuttaa. Henkilöstö on myös sitoutunut auditoinneista esiin nousseiden jatkotoimenpiteiden toteuttamiseen. Pullonkaulaksi tosin muodostui auditointitulosten ensimmäinen katselmointi, eli toimenpiteiden määrittäminen. Valtaosa auditoinneista kohdistuu opetukseen, joten toimenpiteet määritellään opetuksen johtoryhmässä, jonne oli muodostunut katselmussumma. Viive tehdystä auditoinnista toimenpiteiden määrittelyyn oli toiminnan kannalta kohtuuttoman pitkä. Asia onnistuttiin ratkaisemaan johdon katselmuksessa kesällä 2021.

## Osallistava laatukulttuuri ja hyvien käytäntöjen levittäminen

Osallistava laatukulttuuri on luettavissa jo tämän itsearviointiraportin aiemmista osioista eri toimintojen kuvauksista. Henkilöstöä, opiskelijoita ja sidosryhmiä osallistetaan vahvasti toiminnan kehittämiseen alkaen strategiaprosessista. Auditoinnit toteutetaan kehittävällä otteella, jolloin jo auditointitapahtuma toimii hyvien käytäntöjen levittämisen mahdollistajana. Lisäksi auditointitulokset raportoidaan läpinäkyvästi, joten se edistää hyväksi havaittujen käytäntöjen havaitsemista ja levittämistä.

SAMKin kehittämisryhmätyöskentelyyn kuuluu hyvien käytäntöjen jalkauttaminen. Ryhmissä on henkilöstöä eri toimintayksiköistä ja myös opiskelijoita. Opiskelijaedustus on myös opetuksen johtoryhmässä ja SAMKin hallituksessa, sekä YT-neuvottelukunnassa. Sidosryhmät osallistuvat toimintaan mm. neuvottelukuntien välityksellä ja yritysyhteistyössä. Alumniyhteistyötä ollaan parantamassa.

Laaturyhmän yhtenä **pysyvänä tavoitteena** on laatukulttuurin ylläpitäminen ja kehittäminen. Osoituksena tästä toiminnasta on laatukoordinaattoreiden rooli toimintayksiköidensä henkilöstön osallistajana.

Osallistavaa laatukulttuuriin kuuluvat säännöllisesti tehtävät itsearviointit, joita tehdään eri kokoonpanoissa (esim. koulutusohjelmakohtaisesti ja tutkimusryhmäkohtaisesti) ja joiden tuloksia

hyödynnetään kehittämistyössä. Kehityskeskustelut ja monipuolinen perehdytysprosessi alkaen työhön tulosta ja päättyen mahdolliseen työn loppumisvaiheen päätöskeskusteluun, osallistavat laatukulttuurin kehittämiseen. Lisäksi opiskelu- ja työhyvinvoinnin seuraaminen toteutetaan osallistavasti, tulokset yhdessä läpikäyden.

Henkilöstö, opiskelijat ja sidosryhmät osallistuvat toiminnan kehittämiseen myös aloite- ja palautemenettelyn avulla. Vuosittain suunnataan aloitteiden tekemiseen aktiivisia kampanjoita. Jos taas toiminnassa havaitaan selkeä virhe, on mahdollisuus tehdä reklamaatio. Reklamaatioprosessi tosin koetaan koko organisaatiossa vaikeaksi asiaksi. Vuosittain prosessiin tehdään korjauksia, mutta silti todennettuja, prosessin läpi kulkevia reklamaatioita ei juurikaan ole, mikä ei välttämättä vastaa täysin toimintaa.

#### **Vahvuudet**

Sisäiset ja ulkoiset auditoinnit

Opiskelijoiden ja henkilöstön osallistuvuus laadunhallintaan

Menettelyohjeet eli prosessikuvaukset toiminnan ohjaajina

#### **Kehittämiskohteet**

Reklamaatioprosessi

Auditointitulosten käsittelyn pullonkaulat (menettely ratkaistu, mutta toteutusta seurataan)

## 3.3 Laatujärjestelmän toimivuus ja kehittäminen

### - Assessment of the audit team

#### Henkilöstö on sitoutunut laatukulttuurin ylläpitämiseen

SAMKin henkilöstö on sitoutunut vahvan ja tavoitteellisen laatukulttuurin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Henkilöstö tekee esityksiä uusiksi sisäisiksi auditointikohteiksi ja sitoutuu korjaamaan auditoinneissa esiin tulleita kehittämiskohteita. Tätä tukevat säännöllisesti tehtävät itsearviointit, aloite- ja palautemenettelyt sekä vuosittain toteutettavat kehityskeskustelut. Auditointivierailulla saatiin näyttöä siitä, että sisäiset ja ulkoiset auditoinnit ovat merkityksellisiä SAMKin toiminnan kehittämisen kannalta. Sisäisissä ja ulkoisissa auditoinneissa havaitaan kehittämiskohteita sekä kerätään seurantatietoa, joka muutetaan toiminnaksi. Myös sisäisten ja ulkoisten auditointien toteuttamisen säännöllisyys koetaan hyväksi. Hyviä käytänteitä jaetaan puolestaan osaajapooleissa, joissa useiden koulutusalojen toimijat kehittävät pedagogisia käytänteitä. SAMKissa toimii laaturyhmä. Laatukoordinaattorit kokoontuvat kuukausittain käymään läpi heille määriteltyjä tehtäviä. Jokainen laatukoordinaattori toimii myös omalta osaltaan tehtävien toimeenpanijana.

Laatujärjestelmän kehittämisessä hyödynnetään strategiaa sekä siihen liittyviä mittareita.

Keväisin ja syksyisin toteutettavissa johdon seminaareissa kerätty tieto hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Keskeiset laatujärjestelmää kehittävät toiminnot liittyvät PDCA-syklin toteuttamiseen, johdon laatukselmuksiin sekä kansainvälisen auditointiorganisaation suorittamaan vuosittaiseen auditointiin. ISO-standardi ohjaa säännöllisesti toteutettavaan sisäiseen auditointiin. SAMKissa tehdään juurisyysanalyysia ulkoisten ja sisäisten auditointien tuloksista sekä aiemmissa johdon katselmuksissa määriteltyjen toimenpiteiden toteuttamisesta. Vastuuhenkilöt kehittävät ja arvioivat säännöllisesti prosessien suorituskykyä. SAMK on kehittänyt laatujärjestelmän toimivuutta yksittäisten havaintojen raportoinnista laajempien kehittämiskohteiden tunnistamiseen. Kehittämiskohteiden tunnistamista ohjaa strategia. Myös auditointiryhmä kiinnitti huomiota laatujärjestelmän käytännön toimivuuden haasteisiin ja pitää hyvänä menettelyä SAMKissa aloitettua työtä laatujärjestelmän kehittämiseksi.

## Opiskelijat vahvemmin mukaan kehittämissyihin

SAMKissa toimii säännöllisesti viisi kehittämissyhmää, joissa on jäsenenä henkilöstön ja opiskelijoiden edustajia. Kehittämissyhmät laativat toiminnastaan vuosittain toimintasuunnitelman ja -kertomuksen. Toimintasuunnitelmat ja -kertomukset on esitelty opetuksen johtoryhmässä ja ne löytyvät myös laitudokumenteista. Auditointiryhmä kannustaa SAMKia edelleen osallistamaan opiskelijoita erilaisiin kehittämissyihin niin, että opiskelijoilla on aidosti mahdollisuus vaikuttaa toimintaan ja tunnistaa paremmin tehtyjen kehittämistoimien tulokset. Opiskelijat kokivat, että heidät otetaan mukaan valmisteluvaiheeseen liian myöhään, jolloin mahdollisuutta vaikuttamiseen ei enää ole.

Haastatteluissa sekä auditointiaineistossa tuli selkeästi kuitenkin esiin, että SAMKin toimintakulttuuri on kehittämisorientoitunut, vaikka osin kankeat ja byrokraattiset menettelyt esimerkiksi työaika-suunnittelussa saattavat hidastaa kehittämistoimintaa. Myös yksikköraajat koettiin paikoin haasteena kokeilevalle toimintakulttuurille.