

# SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Asta Wahlgrén, Tomi Guttorm, Emma Kokkonen, Joonas Mikkilä, Hanna Väättäinen ja Mira Huusko** Seinäjoen ammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) **Vesa Vuolio, Elina Varamäki, Tuija Vasikkaniemi ja Johanna Säilä-Jokinen**

Auditointivuosi **2022**, Karvin julkaisu **2:2022**

Kieli **Suomi**

ISBN **978-952-206-678-7 pdf**

## 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

### - Korkeakoulun itsearviointi

#### Strategia luo lähtökohdat toiminnan suunnittelulle

Strateginen johtaminen muodostaa SeAMKin PDCA-kehikseen perustuvan laatujärjestelmän läpäisevän juonteen: sitoutuminen strategian tavoitteisiin ja toteuttamiseen on toistuva teema PDCA-mallin mukaisissa toiminnan suunnitteluun, toteutukseen, seurantaan ja kehittämiseen keskittyvissä laatujärjestelmän kuvauksissa.

Tavoitteiden asettamisen prosessiin SeAMKissa kuuluu pitkän aikavälin tavoitteiden määrittely strategiassa, ministeriön ja ammattikorkeakoulun välisessä tulossopimuksessa ja ammattikorkeakoulun kehittämissuunnitelmissa. Lyhyen aikavälin tavoitteet asetetaan keskeisille toiminnallisille mittareille sekä taloudelliselle kehitykselle. Tavoitteenasettelun päämääriä viedään käytäntöön erityyppisillä suunnitelmissa, joita ovat 1) strategisten kehittämissuunnitelmien vuosisuunnitelmat, 2) yksiköiden toimintasuunnitelmat, 3) yhteisten toimintojen toimintasuunnitelmat 4) opetussuunnitelmat ja 5) teema-alueittaisten kehittämissuunnitelmien tai -suunnitelmien toimeenpano-osiot.

SeAMKin laatujärjestelmän tuki strategiselle johtamiselle toimintojen suunnittelussa voidaan tiivistää kahteen tekijään. Ensinnäkin kaikki laatujärjestelmän määrittämät tavoitteen asettamisen menettelyt on valjastettu tukemaan strategian edistämisen ja strategisen johtamisen päämääriä. Toiseksi laatujärjestelmän määrittämät toimintatavat

toimintasuunnitelmien tuottamisessa muodostavat kokonaisuuden, jossa eri tasoiset ja eri alueille sijoittuvat suunnitelmat suuntautuvat tukemaan yhteisiä strategisia tavoitteita ja päämääriä.

## Prosessit ja seurannan menettelyt strategisen johtamisen tukena

SeAMKin laatujärjestelmässä määritellään ja kuvataan 19 tärkeintä prosessia. Erilaisia toistuvia seurantatiedon keruun menettelyitä taas on noin 20, joista osa on jatkuvaluonteisia, osa harvemmin toistuvia. Keruumenettelyiden ohella laatujärjestelmä määrittelee myös tiedon käsittelyn tavat ja ammattikorkeakoulun tulosmittarit.

Strategisen johtamisen näkökulmasta prosessien kuvaamisen tehtävänä SeAMKissa on selventää tavoitteita edistävät ja tehokkaat menettelyt toiminnan eri alueilla. Lisäksi kuvausten avulla on mahdollista tuoda esiin toteutuksen ja tavoitteiden käytännön ristiriidat. Seurantamenettelyjen tehtävänä taas on auttaa johtoa tuottamaan kattava ja luotettava kuva toiminnasta ja toimintaympäristöstä strategisen johtamisen tueksi. Näiden päätehtävien ohella laatujärjestelmän kuvaamat prosessit ja seurantamenettelyt tarjoavat johdolle mahdollisuuden arvioida niiden kattavuutta ja mahdollisia puutteita. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämisen prosessi sekä uudet seurannan menetelmät sisäisessä asiakastyytyväisyydessä ja sidosryhmäkartoituksessa ovat uusia lisäyksiä strategisen johtamisen kokonaisuuteen.

## Strategiset kehittämisohjelmat toiminnan kehittämisen keskiössä

SeAMKin strategiassa 2020–2024 asetettuja tavoitteita viedään eteenpäin yhdeksän kehittämisohjelman avulla, joista neljä tukee strategian vision toteuttamista, viisi kasvun edistämistä. Ohjelmat muodostavat myös laatujärjestelmän PDCA-malliin tukeutuvan kehittämisosion (Act) keskeisin sisällön. Kehittämisohjelmat ja niiden vastuutyöryhmät on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. SeAMKin strategiset kehittämissuunnitelmat ja ohjelmien vastuutyöryhmät.

Vision toteutumien	Kasvun edistäminen
<b>Laadukas ja työelämälähtöinen opetus sekä ohjaus</b> Opetuksen kehittämissuunnitelma	<b>Vetovoimainen SeAMK (ml. Open Campus)</b> Johtoryhmä, Viestintä ja markkinointi -ryhmä
<b>Yrittäjähenkkinen SeAMK</b> Yrittäjyysryhmä	<b>Vahvuusalojen vahvistaminen</b> Johtoryhmä, Viestintä ja markkinointi -ryhmä
<b>Kansainvälinen SeAMK</b> Kansainvälisyysryhmä	<b>Ulkopuolisen rahoituksen kasvu / kansainvälinen kasvu</b> TKI-kehittämissuunnitelma, Kansainvälisyysryhmä
<b>Hyvinvoiva, uudistuva ja avoin SeAMK-yhteisö</b> Hyvinvoiva SeAMK -ryhmä	<b>Jatkuvan oppimisen kasvu</b> Jatkuvan oppimisen ohjaussuunnitelma
	<b>Digitaalinen SeAMK</b> Digitaalinen SeAMK -ohjaussuunnitelma

## Strategiaan sitoutunut henkilöstö

Henkilöstön strategiatyöhön osallistaminen alkaa SeAMKissa yhteisökeskustelulla. Voimassa olevan strategian valmisteluun sisältyi keskustelutilaisuuksien ohella henkilöstölle suunnattu kysely ja workshop. SeAMK pyrkii myös viestinnällään varmistamaan, että jokainen henkilökuntaan kuuluva työntekijä tuntee ammattikorkeakoulun arvot, vision, tavoitteet ja toiminnan painoalat. Strategian liittyvät asiat ovat näkyvä osa ammattikorkeakoulun uutisvirtaa ja johdon viestintää.

Strategisille kehittämissuunnitelmaille sekä yksiköiden ja yhteisten toimintojen toimintasuunnitelmaille on ominaista se, että ne sitovat – käytännön toimin – strategiatyöhön mukaan koko henkilökunnan. Esimerkiksi Digitaalinen SeAMK -kehittämissuunnitelman puitteissa määriteltiin v. 2020 toteutettavaksi henkilökunnan digiosaamismerkkien käyttöönotto ja prosessiin liittyvät koulutukset sekä vaihtoehtoisten verkkototeutusten lisääminen opetuksessa. Toimintasuunnitelmissa yksiköt, työryhmät ja tiimit taas ottavat kantaa strategian tavoitteisiin omasta näkökulmastaan ja päättävät toimista, joihin vuoden aikana panostetaan. Aktivoituneen sisäisen keskustelun myötä henkilöstölle välittyvä tarkentunut kuva niistä toimista, joiden kautta strategiatyöhön toimintavuonna omassa toiminnassa osallistutaan.

### Vahvuudet

- Laatujärjestelmän PDCA-toimintamallien systemaattinen strategialähtöisyys

### Kehittämiskohteet

- Ajantasaisen ja uusiin BI-menetelmiin perustuvan raportoinnin kehittäminen johdon tarpeisiin

- Strategialähtöinen SeAMKin toiminnan ohjauksen prosessi
- Suunnittelu- ja kehittämistoimintojen rakentuminen strategisten kehittämisohjelmien varaan
- Strategista johtamista tukevat monipuoliset seurannan menetelmät
- SeAMKin kokonaisarkkitehtuurikonseptin kehittäminen lakisääteiseen tiedonhallintamalliin tukeutuen
- Toimivien toiminnanohjauksen mallien ja menetelmien edelleen kehittäminen SeAMKin eri toimintoja ja toimintakokonaisuuksia varten

## 3.1 Laatujärjestelmän hyödyntäminen strategisessa johtamisessa

### - Auditointiryhmän arvio

#### Laatujärjestelmä edistää erinomaisella tavalla strategian toteuttamista

SeAMKin laatupolitiikka on julkinen ja kattava. Osakeyhtiön hallituksen hyväksymä laatupolitiikka sisältää laatutyön päämäärät ja laatutyötä ohjaavat periaatteet. Laatupolitiikka korostaa ajatusta, jonka mukaan henkilöstö omistaa laadun ja laatu on mukana jokaisen seamkilaisen työssä.

Korkeakoulu on kehittänyt laatujärjestelmäänsä rinnakkain strategiatyön kanssa. PDCA-viitekehykseen perustuva järjestelmä kattaa korkeakoulun perustehtävät ja luo perustan toiminnalle. Laatujärjestelmä määrittää koulutuksen ja TKI-toiminnan systemaattiset menettelytavat PDCA-kehyyksen eri vaiheissa, ja strateginen johtaminen integroidaan näihin vaiheisiin. Auditointiaineiston mukaan henkilöstö mieltää strategian ja laatujärjestelmän yhdeksi kokonaisuudeksi, mikä edistää henkilöstön vahvaa sitoutumista.

SeAMKin strateginen ohjaus on vahvaa, tuloksellista ja kattavaa. Laatujärjestelmä tukee strategista johtamista sekä tavoitteen asettelun että toimintatapojen osalta. Toimintasuunnitelmat täsmentävät kunkin yksikön, toiminnon, työryhmän ja tiimin tavoitteita vahvistaen näin toiminnanohjauksen tuloksellisuutta. Laatujärjestelmän vastuut ja tehtävät on määritelty huolellisesti ja ne toteutuvat myös käytännössä.

#### Laatujärjestelmä tukee johtamista, korkeakoulun profilointia ja toiminnan tehostamista

SeAMKin laatujärjestelmä selkeyttää ja tehostaa toimintaa sekä tukee johtamista organisaation eri puolilla ja sen kaikilla tasoilla. Laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään systemaattisesti johtamisessa ja se auttaa tunnistamaan koulutus- ja TKI-toiminnan kehittämiskohteet. Strategisten kehittämisohjelmien kautta laatujärjestelmä tukee myös SeAMKin profiilia. Kehittämisohjelmien ja toimintasuunnitelmien avulla henkilöstö sitoutetaan strategia- ja

laatutyöhön.

SeAMK varmistaa eri tavoin, että henkilöstö tunnistaa oman työnsä yhteyden korkeakoulun tavoitteisiin. Auditointiaineistossa korostuu erityisesti yhteisökeskustelujen, yksikötason henkilöstökokousten, työryhmien, kehityskeskustelujen ja tiimipalaverien merkitys. Laatutyöstä ja strategiasta viestitään aktiivisesti.

Korkeakoulun kansainvälistymistavoitteet ovat kunnianhimoiset. Auditointiryhmä suosittelee kansainvälisen TKI-yhteistyön lisäämistä ja englanninkielisten koulutusten systemaattista kehittämistä. Henkilöstön kielitaidon vahvistaminen tukee näitä molempia ja edistää kotikansainvälistymistä. Koulutuksen osalta auditointiryhmä rohkaisee SeAMKia kokeilemaan myös uutta, kuten partnerikorkeakoulun kanssa yhdessä toteutettuja englanninkielisiä verkko-opintopaketteja ja yhteisopettajuutta. SeAMKin yrittäjyysosaaminen on yksi mahdollinen osaamisalue, jota kannattaa jatkojalostaa yhdessä kansainvälisten korkeakoulujen ja innovaatioverkostojen kanssa.