

Petri Raivo, Susanna Rosell, Kim Wrangle,
Kari Tiainen, Tanja Matikainen, Kaisu Laasonen,
Mari Härkönen, Mikko Penttinen

Painoalojen sisäinen auditointi 2015





PAINOALOJEN SISÄINEN AUDITOINTI 2015

Petri Raivo, Susanna Rosell, Kim Wrang, Kari Tiainen, Tanja Matikainen,
Kaisu Laasonen, Mari Härkönen, Mikko Penttinen

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Julkaisusarja

C, Raportteja: 27

Vastaava toimittaja

Kari Tiainen

Toimittajat

Petri Raivo
Susanna Rosell
Kim Wrang
Kari Tiainen
Tanja Matikainen
Kaisu Laasonen
Mari Härkönen
Mikko Penttinen

Sivuntaitto

Katja Leinonen

@ Tekijät ja Karelia-ammattikorkeakoulu

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

ISBN 978-952-275-180-5

ISSN-L 2323-6914

ISSN 2323-6914

Julkaisujen myynti
ja jakelu

Karelia-ammattikorkeakoulu
julkaisut@karelia.fi
tahtijulkaisut.net

Joensuu 2015

Sisällys

1	JOHDANTO	9	7	PAINOALOJEN LAADUNHALLINTA	21
2	AUDITOINNIN KOHTEET JA TOTEUTUS	10	7.1	Painoalojen kytkeytyminen ammattikorkeakoulun laadunhallinta- ja toiminnanohjausjärjestelmään	21
2.1	Yhteys aikaisempiin auditointeihin	10	7.2	Toiminnan arviointi, seuranta ja kehittäminen	21
2.2	Auditointikohde	11	7.3	Yhteenveto	22
2.3	Auditoinnin toteutus	12	8	HENKILÖRISKIENHALLINTA	23
3	KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULUN ORGANISAATIO	13	9	JOHTOPÄÄTÖKSET	25
4	KESKEISTEN TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN JA KYTKENTÄ AMMATTIKORKEAKOULUN STRATEGIAAN	14	9.1	Vahvuudet	25
4.1	Painoalojen valinta ja yhteys ammattikorkeakoulun strategiaan	14	9.2	Kehittämissuosituks	25
4.2	Keskeisimmät yhteistyökumppanit ja saavutetut tulokset painoaloilla	15			
4.3	Yhteenveto	16			
5	PAINOALOJEN KYTKEYTYMINEN KOULUTUKSEEN, TKI- JA PALVELUTOIMINTAAN	17			
5.1	Painoalojen kytkeytyminen koulutukseen, TKI- ja palvelutoimintaan	17			
5.2	Yhteenveto	18			
6	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN JA ASIANTUNTIJUUDEN KEHITTÄMINEN	19			
6.1	Osaamisen kehittäminen	19			
6.2	Julkaisutoiminta painoaloilla	20			
6.3	Yhteenveto	20			

1 Johdanto

Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän kehittämällä on jo yli 20 vuoden perinne. Nykyisessä laadunhallintajärjestelmässä toiminnan ohjaus ja laadunvarmistus on liitetty kiinteästi toisiinsa. Tämä näkyy hyvin konkreettisella tavalla mm. ammattikorkeakoulun intranetin – Karelia-intran – toiminnoissa, joissa ohjaus ja laadunvarmistus ovat osa järjestelmän rakennetta. Tällä ratkaisulla laadunvarmistuksesta on pyritty tekemään luonteva osa koko ammattikorkeakoulun henkilöstön toimintaa.

Karelia-ammattikorkeakoulun laadunvarmistus perustuu yhdysvaltalaisen William Edwards Demingin kehittämään jatkuvan parantamisen (Continuous quality improvement) PDCA-sykliin (Plan, Do, Check, Act). Mallin ajatuksena on suunnittelun, toiminnan, arvioinnin ja kehittämisen toistuva kierto, jonka tavoitteena on organisaation jatkuva oppiminen ja kehittyminen.

Karelia-ammattikorkeakoulun laatujärjestelmä sai ansaitun tunnustuksen, kun Korkeakoulujen arviointineuvosto (KKA) toteutti vuonna 2011 silloisen Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditoinnin, jonka läpäisimme erinomaisin arvosanoin 13.12.2011.

Toimintaa tukevan laatujärjestelmän jatkuva parantaminen on oleellinen osa Karelia-ammattikorkeakoulun vuosien 2013 – 2017 strategiaa. Ammattikorkeakoululla on arkipäivän toimintaan kytkeytyvä laatujärjestelmä, joka tuottaa systemaattista ja luotettavaa tietoa johtamisen ja päätöksenteon tueksi. Toimivalla laatujärjestelmällä varmistetaan henkilöstön sujuva työ ja opiskelijoiden hyvä oppiminen. Keskeisinä kehittämiskohteina ovat toimintaprosessien kehittäminen ja yksinkertaistaminen, vuosittain toistuvan sisäisen auditointikäytännön vakiinnuttaminen ja valmistautuminen kansainväliseen auditointiin.

Erityisen tärkeitä toimenpiteitä laadun jatkuvan parantamisen ja laatutason vakauttamisen kannalta ovat vuosittain toistuvat sisäiset auditoinnit. Niitä on suunniteltu toteutettavaksi kaksi kertaa vuodessa. Nyt toteutettu sisäinen auditointi tarkasteli opetuksen, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan (TKI) sekä palvelutoiminnan integraatiota.

Laadukkuus on keskeinen Karelia-ammattikorkeakoulun arvo. Se haastaa meidät jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen – laatua yhteistyöllä, joka päivä pieniä parannuksia.

Petri Raivo, rehtori

2 Auditoinnin kohteet ja toteutus

2.1 Yhteys aikaisempiin auditointeihin

Ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän ulkoisessa auditoinnissa vuonna 2011 tutkimus- ja kehitystyö arvioitiin kehittyvään vaiheeseen. Auditoinnissa kehittämiskohteiksi nostettiin opiskelijoiden ja opettajien kytkeminen koko hankeprosessiin lähtien ideoinnista aina tulosten hyödyntämiseen saakka. Lisäksi kiinnitettiin huomiota pitkiin päätöksentekoketjuihin, jotka saattavat hidastaa uusiin ideoihin ja TKI-aloitteisiin vastaamista. Palautteen pohjalta kehittämistoimenpiteiksi määriteltiin, aikataulutettiin ja vastuutettiin seuraavat toiminnot: 1.) TKI-toiminnan ja opetuksen integroinnin käytäntöjen tunnistaminen strategiatyön taustaksi, 2.) TKI-prosessien arviointi, 3.) painalojen ja TKI-toiminnan vaikuttavuuden arviointi. Toimenpiteiden etenemistä seurattiin TKI-ryhmässä ja laaturyhmässä. Konkreettisenä toimenpiteenä ulkoisen auditoinnin jälkeen on perustettu painoalaprojektipäälliköiden toimet.

Projektipäälliköt vastaavat:

- » omaan alaan liittyvien projektien hallinnoinnista ja johtamisesta
- » teeman monialaisesta kehittämisestä, projektien monialaisesta toteuttamisesta ja integroinnista opetukseen
- » projektisuunnittelun koordinoinnista, ennakoinnista ja hankeaihioiden prosessoinnista yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa
- » syntyvien palvelutuotteiden konseptoinnista ja integroinnista palvelutoimintaan
- » teema-alueen alueellisten, kansallisten ja kansainvälisten kumppanuuksien rakentamisesta, kehittämisestä ja ylläpidosta sekä
- » osallistuvat asiantuntijatehtäviin työryhmissä, projekteissa, opetuksessa sekä palvelutoiminnassa

2.2 Auditointikohde

Auditointi kohdistui Karelia-ammattikorkeakoulun painalojen (uusiutuva energia, ikäosaaminen, Venäjä-osaaminen, tarkkuustekniikka, monimediaiset palvelut ja puurakentaminen) tekemiin itsearviointiraportteihin painalojen toiminnasta, kahteen erilliseen näyttöön sekä auditointihaastatteluun. Itsearvioinneissa, näytöissä ja haastattelussa sovellettiin Korkeakoulujen laatujärjestelmien auditointikäsi kirjaa vuosiksi 2011-2017.

Painoalat laativat itsearviointiraportin, jossa arvioitiin mitä tavoitteita toiminnalle on asetettu ja mitkä ovat laadunhallinnan keskeiset menettelytavat niiden saavuttamiseksi. Miten eri toimijat osallistuvat laatutyöhön ja miten osallistumista tuetaan?

Lisäksi pyydettiin arvioimaan:

1. keskeisten tavoitteiden saavuttamista ja kytkeä korkeakoulun kokonaisstrategiaan
2. painoalan kytkeytymistä koulutus, TKI- ja palvelutoimintaan
3. miten henkilöstön asiantuntijuutta ja osaamista kehitetään
4. painoalan näkymä keskeisistä tulevaisuuden kehittämistoimenpiteistä
5. laadunhallinnan menettelytapojen toimivuutta ja vaikuttavuutta toiminnan kehittämisessä
6. laatujärjestelmän tuottaman tiedon kattavuutta, käytettävyyttä ja hyödyntämistä painalojen kehittämisessä
7. eri toimijoiden rooleja, osallistumista ja sitoutumista laatutyöhön sekä menettelytapojen kuormittavuutta
8. painalojen kannalta keskeisten tuki- ja palvelutoimintojen laadunhallinnan toimivuutta, kuormittavuutta ja vaikuttavuutta.

Näytöissä pyydettiin kaksi käytännön esimerkkiä näyttönä kunkin painoalan kytkeytymisestä opetukseen ja TKI- ja palvelutoimintaan. Itsearvioinneista ja näytöistä painoalat myös kirjasiivat toiminnan kannalta keskeiset vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Painoalat tuottivat seuraavat näytöt:

Painoala	Näytöt
Ikäosaaminen	1. Kuvaus Ikäosaamisen painoalan kytkeytymisestä opetukseen ja TKI- ja palvelutoimintaan.
Monimediaiset palvelut	1. Uuden osaamisen siirtäminen osaksi opetusta Karelia-amk:ssa 2. Osaamisen kehittyminen osana opetusta Karelia-amk:ssa
Puurakentaminen	1. Selvitys puurakentamisen yritysten kehittämistarpeista Pohjois-Karjalassa 2. Case: Ilosaarirock
Tarkkuustekniikka	1. Tarkkuustekniikan toimintaympäristön (Ultra Precision Unit) kehittäminen 2. Optisten laitteiden tuotekehitysosaamisen kehittäminen (Olake)-hanketoteutus
Uusiutuva energia	1. Kansainvälisen ERDI-yhteistyöverkoston ylläpito ja kehittäminen 2. Osaajayhteisötoiminnan edistäminen sähköisen liikenteen alalla, Päästötön liikenne -hanke
Venäjä-osaaminen	1. Opiskelijoiden harjoittelu Venäjällä 2. Strateginen aluekehitystyö

2.3 Auditoinnin toteutus

Auditointi toteutettiin huhtikuussa 2015. Toteuttamisesta vastasi ryhmä, jossa puheenjohtajana toimi rehtori Petri Raivo ja jäsenenä johtaja Susanna Rosell, yliopettaja Kim Wrangle, kirjasto- ja tietopalvelupäällikkö Kari Tiainen, opiskelijakunta POKA:n edustajiston puheenjohtaja Olli Muttonen, Saimaan ammattikorkeakoulun laatu- ja kehittäminen -yksikön johtaja Tanja Matikainen, Saimaan ammattikorkeakoulun tutkimuspäällikkö Kaisu Laasonen, Saimaan ammattikorkeakoulun tutkimusasiamies Mari Härkönen sekä sihteerinä laatukoordinaattori Mikko Penttinen.

Painalojen itsearviointiraportit laadittiin intranetissä oleville pohjille 23.3.2015 mennessä. Tämän jälkeen auditointiryhmä perehtyi aineistoon ja varsinaiset haastattelut pidettiin 16.4.2015. Haastatteluryhmät koostuivat johdon, painoalaprojektipäälliköiden sekä henkilöstön, opiskelijoiden ja sidosryhmien haastatteluista. Haastattelutilanteet kestivät 1,5 tuntia / haastattelu. Haastattelujen jälkeen auditointiryhmä laati kirjallisen raportin, jossa jokaisella ryhmän jäsenellä oli oma vastualueensa.

3 Karelia-ammattikorkeakoulun organisaatio

Karelia-ammattikorkeakoulu on monialainen ammattikorkeakoulu, jonka lakisääteisiä tehtäviä ovat koulutus, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta sekä aluekehittäminen ja palvelutoiminta. Karelia Ammattikorkeakoulu Oy on Joensuun kaupungin omistama osakeyhtiö. Ylin päätösvalta on osakeyhtiölain mukaisella yhtiökokouksella. Yhtiökokous valitsee osakeyhtiön hallituksen, joka vastaa yhtiön hallinnosta ja toiminnan järjestämisestä. Yhtiön toimitusjohtajana toimii Karelia-ammattikorkeakoulun rehtori.

Karelia-ammattikorkeakoulun toiminta on organisoitu kahteen toimialaan sekä yhteisiin palveluihin. Toimialojen toiminnasta vastaa toimialajohtaja, jonka alaisina toimivat koulutuspäälliköt ovat toimialan henkilöstön esimiehiä. Yhteiset palvelut koostuvat palvelukokonaisuuksista, joista jokaisella on tulosvastuullinen esimies: henkilöstöpalvelut, kirjastopalvelut, laskentapalvelut, opintoasiain palvelut, rehtorin toimisto, tietohallintopalvelut sekä TKI- ja palveluliiketoiminta. Toimivallan jako ammattikorkeakoulussa määrittyy tarkemmin toimintasäännön perusteella.

4 Keskeisten tavoitteiden saavuttaminen ja kytkentä ammattikorkeakoulun strategiaan

4.1 Painalojen valinta ja yhteys ammattikorkeakoulun strategiaan

Karelia-ammattikorkeakoulun vuosille 2013–2017 laaditun strategian mukaan painoalat ovat ammattikorkeakoulun valitsemia vahvuusalueita, joissa tavoitellaan kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettua asiantuntijuutta ja osaamista. Painalojen valinnan perustana ovat toiminta-alueen keskeiset kehittämistarpeet ja vahvuudet sekä keskeisten kumppaneiden kanssa tehdyt valinnat.

Ammattikorkeakoulun painaloja ovat uusiutuva energia, ikäosaaminen, Venäjä-osaaminen, tarkkuustekniikka, monimediaiset palvelut ja puurakentaminen. Strategia-asiakirjassa on lisäksi kuvattu strategiakauden keskeiset kehittämiskohteet (kolme/painoala). Karelian painoalat kytkeytyvät kiinteästi ammattikorkeakoulun koulutus-, TKI- ja palvelutoimintaan ja aluekehittämiseen.

Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa yhteisiä painaloja ovat uusiutuva energia, (väljästi asutun alueen) ikäosaaminen ja Venäjä-osaaminen. Näillä on myös vahva liittyminen Itä-Suomen yliopiston vastaaviin painaloihin. Kansallisilla ja kansainvälisillä kumppanuuksilla ja verkostoilla on tärkeä merkitys painalojen toteuttamisessa.

Strategiassa määriteltyjä painalojen tavoitteita tarkennetaan strategiakauden mittaisilla painalojen TKI-kehittämissuunnitelmilla, joissa kuvataan strategiakauden painopisteet, keskeiset kehittämiskohteet, toimenpiteet ja projektit joilla tavoiteltavaa asiantuntemusta kehitetään. Lisäksi kehittämissuunnitelmassa kuvataan keskeisiä kumppaneita ja integraatiota

opetukseen sekä palveluliiketoimintaan. Vuoden 2015 alusta on otettu käyttöön painalojen vuositason suunnitelmat Karelia/TASO -sopimuksessa, jossa määritellään myös ulkoisen rahoituksen tulostavoite. Strategisia linjauksia tarkennetaan erilaisissa TKI-toimintaan, koulutukseen ja palveluliiketoimintaan liittyvissä suunnitelmissa.

Johdon taholta todettiin, että painalojen valintaan vaikutti osittain silloinen organisaatiokerenke. Myös rahoituslähteet ovat ohjanneet kehittämistyön kohdistumista erityisesti bioenergian alueelle ja siten alueen valikoitumista painoalaksi. Painalojen haastatteluissa keskeisiksi valintaan vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin alueen työelämän tarve ja kytkentä siihen.

Haastatteluissa korostui strategisuus kaikkien painalojen toiminnassa. Erityisesti uusiutuvan energian, tarkkuustekniikan ja puurakentamisen painalojen haastattelussa tunnistettiin painalojen suhde strategiaan ja Karelia/TASO:n. Muilla painaloilla toiminnan ja sen suunnittelun yhteys ammattikorkeakoulun strategiaan ja Karelia/TASO:n ei tullut esille, vaan toiminnan nähtiin kytkeytyvän selkeämmin alueen tarpeisiin.

4.2 Keskeisimmät yhteistyökumppanit ja saavutetut tulokset painaloilla

Ammattikorkeakoulun johto ja painoalaprojektipäälliköt näkevät toiminnassa vahvan kytkennän alueen tarpeisiin ja muihin toimijoihin. Keskeisimpinä yhteistyökumppaneina pidetään alueen muita ammattikorkeakouluja, Itä-Suomen yliopistoa ja elinkeinoelämää. Myös kehittämissuhteet, Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä ja ylipäätään muut alueen kehittämiseen osallistuvat organisaatiot nähtiin tärkeinä. Ikäosaamisen painoalalla korostuu erityisesti julkisen sektorin yhteistyö. Yhteistyökumppanit määrittyvät painoalan sisällön mukaan ja painalojen koettiin ohjanneen kumppanivalintaa. Keskeisinä sisäisinä yhteistyökumppaneina tunnistettiin opettajat ja TKI-toimijat. Painoalaprojektipäälliköt eivät maininneet koulutuspäälliköitä tärkeinä sisäisinä yhteistyökumppaneina. Sisäisessä toiminnassa on jatkossa tiivistettävä painoalaprojektipäälliköiden ja koulutuspäälliköiden yhteistyötä TKI-toiminnan ja opetuksen integraation varmistamiseksi. Yliopettajien rooli joillakin painaloilla näyttäytyi vähäisenä. Keskitettyjen tukipalveluiden merkitys painoalaprojektipäälliköiden työlle nähtiin tärkeänä. Ammattikorkeakoulun kumppanuusvastaavajärjestelmä ei tue projektipäälliköiden työtä, vaikka he toimivat sidosryhmien kanssa enemmän kuin ammattikorkeakoulun muu henkilöstö. Auditointiryhmä suosittelee, että kumppanuusvastaavien ja projektipäälliköiden vuorovaikutusta tiivistetään, jotta tieto liikkuu toimijoiden välillä sujuvasti.

Ammattikorkeakoulun johdon mielestä strategian alkukauden merkittävimpiä tuloksia painaloilla olivat vaikutus opetussuunnitelmiin sekä TKI-työn ja osaamisen fokuusoittuminen painaloihin. Johto näki opetuksen ja TKI-työn integraation muita toimijoita vahvempaan. Painoalaprojektipäälliköt näkivät keskeisinä TKI-toimintaan liittyvät tulokset. Työelämän edustajat sekä opettajat korostivat ammattikorkeakoulun merkitystä infrastruktuurille sekä osaamiselle.

4.3 Yhteenveto

- » Toiminta pohjautuu strategiaan ja alueen tarpeisiin.
- » Painoalat määrittävät vahvasti TKI-toiminnan suuntaamista ja vaikuttavat myös opetuksen sisältöihin.
- » Painalojen toiminnan suunnittelua ja yhteyttä strategiaan ja Karelia/TASO:on on vahvistettava.
- » Painoalaprojektipäälliköiden yhteistyötä koulutuspäälliköiden ja kumppanuusvastaavien kanssa on tiivistettävä.
- » Yliopettajien roolia painalojen kehittämisessä on vahvistettava.
- » Painalojen tulokset vaihtelevat suuresti. Osalla painaloista on saatu aikaan alueelle merkittäviä oppimisympäristöjä tai opintoja, kun taas osa painaloista on keskittynyt kehittämistoimintaan.

5 Painalojen kytkeytyminen koulutukseen, TKI- ja palvelutoimintaan

5.1 Painalojen kytkeytyminen koulutukseen, TKI- ja palvelutoimintaan

Yhteisten palvelujen itsearviointiraportissa todetaan, että painalojen kytkeytyminen koulutukseen on kuvattu opetussuunnitelmissa ja niitä tarkentavissa toteutussuunnitelmissa. Painalojen ja koulutusvastuiden kytkentä vahvistui merkittävästi uusissa, syksyllä 2014 käyttöönotetuissa opetussuunnitelmissa. Tämä ilmenee sekä ydinosaamisen että täydentävän osaamisen opintojen sisällöllisissä valinnoissa ja myös kytkentää tukevana toteutusratkaisuna. Esimerkiksi osa sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden opinnoista toteutetaan ikäosaamisen painoalaan kytkeytyvässä oppimis- ja palveluympäristö Voimalassa. Opetussuunnitelmien lisäksi painalojen strateginen merkitys näkyy koulutustarjonnan suuntaamisessa erityisesti ylempään ammattikorkeakoulututkintoon (YAMK) johtavan koulutuksen osalta. Ammattikorkeakoulussa on jo usean vuoden ajan ollut tarjolla Uusiutuvan energian koulutusta ja syksyllä 2015 alkaa Ikäosaamisen YAMK-tutkintoon johtava koulutus. Painaloihin liittyvät teemat ovat keskeisessä asemassa myös Karelian kesäopintojen ja avoimen ammattikorkeakoulun tarjonnassa.

Johdon ja painoalaprojektipäälliköiden haastatteluissa koulutuksen ja painalojen kytkeytyminen toisiinsa näkyi vahvasti ja tarkennuksia tiedusteltaessa esimerkkejä saatiin kaikilta painaloilta. Opettajien ja työelämän vastauksissa korostuivat oman osa-alueen erityispiirteet. Opiskelijoiden edustajilla oli vaikeuksia tunnistaa käsitettä painoala ja sen kytkeytymistä koulutukseen. He kuitenkin mainitsivat käytännön toimenpiteitä, kuten harjoitteluja ja opintojaksoihin liittyviä projekteja, joita on tehty painaloihin liittyen. Oppimis- ja palveluympäristöjen merkitys korostui erityisesti sote-alalla.

Koulutuspäälliköillä ja painalojen projektipäälliköillä on merkittävä rooli TKI-toiminnan integroimisessa koulutukseen. Haastattelussa tuli esille, että koulutuspäälliköt ja painalojen projektipäälliköt eivät tee riittävästi tavoitteellista ja tiivistä yhteistyötä. Yhteistyön malleja tulee kehittää ja yhteistyötä tulee tiivistää. Painalojen projektipäälliköt voivat myös integroitua nykyistä enemmän koulutukseen ja tuoda sinne syötteitä painaloilta ja työ- ja elinkeinoelämästä.

Ammattikorkeakoulun edustajat toimivat aktiivisesti erilaisissa työryhmissä, käyvät jatkuvaa keskustelua kumppaneiden kanssa sekä ovat mukana kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa. Toiminnan kautta saadaan uusinta tietoa alan kehittymisestä ja asiakastarpeista. Kehittämiskohteena on tunnistettujen asiakastarpeiden dokumentointi ja niiden muuttaminen joustavasti palvelutoiminnaksi. Auditointiryhmä suosittaa yhteisen toimintatavan luomista projekteissa syntyneiden palvelujen tuotteistamiseen.

5.2 Yhteenveto

- » Oppimis- ja palveluympäristöillä on suuri merkitys opetuksen ja TKI- ja palvelutoiminnan integraation mahdollistamisessa.
- » Projektipäälliköiden ja koulutuspäälliköiden yhteistyön vahvistaminen.
- » Tunnistettujen asiakastarpeiden dokumentointi ja niiden muuttaminen joustavasti palvelutoiminnaksi.
- » Yhteisen toimintatavan luominen projekteissa syntyneiden palvelujen tuotteistamiseen.

6 Henkilöstön osaamisen ja asiantuntijuuden kehittäminen

6.1 Osaamisen kehittäminen

Yhteisten palvelujen itsearviointiraportissa kuvataan painaloihin liittyvää osaamisen kehittämistä. Painaloilla tavoitellaan kansallisesti ja kansainvälisesti tunnustettua asiantuntijuutta ja osaamista. Painaloilla tarvittava osaaminen on kirjattu yhdeksi näkökulmaksi Karelialan henkilöstösuunnitelmiin. Sympa HR -järjestelmän osaamiskarttaa päivitetään siten, että sen kautta saadaan kartoitettua myös painaloilla tarvittava osaaminen. Vuosittaisissa kehityskeskusteluissa painalojen henkilöstön osaamista profiloidaan osaamiskartan avulla ja sen pohjalta asetetaan henkilökohtaiset osaamistavoitteet. Mm. henkilöstön ammatillista täydennyskoulutusta suunnitellaan tämän pohjalta.

Painalojen itsearvioinneissa osaamisen kehittämistä kuvattiin vaihtelevasti. Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan täydennyskoulutuksiin, oman alan tieteellisiin kokouksiin ja seminaareihin, työelämävaihtoihin ja kansainvälisiin tapahtumiin sekä tuottamaan erilaisia julkaisuja. Uusiutuvan energian painoalalla henkilöstön asiantuntijuuden edelleen vahvistaminen on kirjattu Karelia TASO 2015 -sopimukseen painoalan kehittämiskohteeksi kuluvalle vuodelle.

Haastattelujen perusteella painoalaprojektipäälliköt ovat hyvin verkostoituneita, mikä mahdollistaa osaamisen ja asiantuntijuuden kehittymisen. Painaloilla henkilöstön asiantuntijuutta ja osaamista on kehitetty sitomalla opettajia hanketoimintaan ja Karelialan sisäisillä koulutuksilla. Osa painaloista näyttäytyy erittäin haavoittuvina, koska niiden asiantuntijuus keskittyy yhden tai kahden osaajan varaan.

6.2 Julkaisutoiminta painoaloilla

Julkaisut ovat keskeinen väylä painoaloilla syntyvän tiedon, osaamisen ja uusien oivallusten näkyväksi tekemiseen ja levittämiseen. Henkilöstö on asiantuntevaa, työhönsä vahvasti sitoutunutta, vastuullista ja motivoitunutta. Painoaloihin liittyen tuotetaan monenlaisia julkaisuja: raportteja, monografioita, vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita kansainvälisissä kausijulkaisuissa, asiantuntija-artikkeleita ammattilehdissä sekä kansantajuisia kirjoituksia sanoma- ja paikallislehdissä. Julkaisujen määrässä on kuitenkin suuria eroja painalojen kesken. Paikalliset yhteistyökumppanit tunsivat hyvin painoalansa julkaisut ja kokivat niistä olleen käytännön hyötyä toiminnan kehittämisessä. Julkaisujen jalostaminen ja räätälöiminen erilaisille asiakasryhmille on hyvä käytäntö.

6.3 Yhteenveto

- » Henkilöstön asiantuntijuus, sitoutuneisuus, vastuullisuus ja motivoituneisuus.
- » Julkaisujen jalostaminen ja räätälöiminen erilaisille asiakasryhmille on hyvä käytäntö.
- » Osaamista ja asiantuntijuutta pitäisi kehittää systemaattisemmin Karelian ja painoalan näkökulmasta kiinnittämällä opetus tiiviimmin painoaloihin.
- » Asiantuntemuksen pitäisi näkyä entistä enemmän ulospäin alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti eri asiakasryhmille suunnattujen julkaisujen kautta.

7 Painalojen laadunhallinta

7.1 Painalojen kytkeytyminen ammattikorkeakoulun laadunhallinta- ja toiminnanohjausjärjestelmään

Auditointiryhmä totesi auditointimateriaalin ja -haastattelujen perusteella, että painalojen toiminta on Karelia-ammattikorkeakoulun prosessien ja toimintatapojen mukaista. Toiminnan prosessit ovat selkeät ja hyvin tunnistetut kaikissa kohderyhmissä. Vaikka toiminnot olivat prosessien mukaisia kaikissa ryhmissä, ne tunnistettiin ja kuvattiin laadunhallintajärjestelmän näkökulmasta ainoastaan johdon tuottamassa itsearviointiraportissa ja johdon haastattelussa. Muissa ryhmissä laadunhallinta ja toiminnanohjaus ovat niin tiiviisti toiminnassa, ettei niitä nähdä erikseen laadunhallintana tai käytetä laadunhallinnan termejä. Laadunhallinta on käytännön toiminnoissa painoaloilla enimmäkseen reagoitua laatua heikentäviin tekijöihin, ja korjaavat toimenpiteet tehdään välittömästi. Toimenpiteitä ei kirjata, eikä niiden vaikutusta arvioida. Tämä heikentää laadun todentamista ja vaikeuttaa systemaattista kehittämistä. Tällöin hyvät käytännöt eivät siirry yksiköstä toiseen. Painalojen näkemyksen mukaan keskitetty hankehallinto tukee painalojen toimintaa ja varmistaa TKI-toiminnan laadunhallintaa.

Auditointiryhmä suosittelee, että laatujärjestelmän tunnettuutta lisätään ja kerrotaan konkreettisesti, mikä laatujärjestelmä on, miten se ilmenee arjen toiminnoissa ja miten se hyödyttää toiminnan kehittämistä. Laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmän tuntemus lisää luontaista keskustelua hyvistä käytännöistä ja kehittämistoimenpiteistä sekä edistää dokumentointia.

7.2 Toiminnan arviointi, seuranta ja kehittäminen

Koko ammattikorkeakoulun ja painalojen tavoitteet olivat selkeitä kaikille auditoinnin kohderyhmille. Kaikissa ryhmissä mittaaminen, arviointi ja seuranta nähtiin tärkeänä toiminnan kehittämisen kannalta. Kaikissa ryhmissä todettiin myös, että toiminnan kehittämistä ohjaavia määrällisiä ja laadullisia mittareita pitää kehittää ja yhdenmukaistaa.

Auditointiryhmä havaitsi, että kohderyhmillä oli käytössä ammattikorkeakoulun yhteisiä ja projektien omia mittareita, mutta suhde koko toiminnan ohjaukseen oli osittain puutteellinen. Olemassa olevia mittareita voidaan hyödyntää kehittämisen lähtökohtana.

Auditointiryhmä suosittelee, että toiminnalliset tavoitteet konkretisoidaan painoaloilla seurattaviksi ja mittareilla todennettaviksi asioiksi. Tämä vaatii kehittämistä ja yhteistä keskustelua.

Auditointiryhmän mielestä painalojen välistä arjen yhteistyötä pitää kehittää. Yhteistyön avulla voidaan lisätä painalojen yhteistä, monialaista toimintaa, jolla on vaikutusta sekä osaamisen kehittymiseen että aluevaikuttavuuteen. Yhteistyö helpottaa yhteisten toimintatapojen sopimista ja hyvien käytäntöjen jakamista.

Palautejärjestelmiä pitää kehittää tehostamaan työelämäpalautteen keräämistä ja hyödyntämistä. Ammattikorkeakoulun yleinen työelämäpalautekysely ei tuota riittävästi tietoa painalojen kehittämistarpeisiin. Välitön, suullinen palaute on arvokasta ja sitä saadaan runsaasti, mutta välittömän palautteen ja siitä aiheutuvien toimenpiteiden dokumentointi on vaikeaa ja työlästä. CRM-järjestelmä voi tuoda osittaisen tuen tähän kehittämistarpeeseen.

7.3 Yhteenveto

- » Toiminnan prosessit ovat selkeät ja hyvin tunnistetut.
- » Laatujärjestelmän tunnettuutta on lisättävä ja kerrottava konkreettisesti, mikä laatujärjestelmä on ja miten se ilmenee arjen toiminnoissa ja miten se hyödyttää toiminnan kehittämistä.
- » Toiminnalliset tavoitteet on konkretisoitava painoaloilla seurattaviksi ja mittareilla todennettaviksi asioiksi.
- » Koko ammattikorkeakoulun ja painalojen tavoitteet olivat selkeitä kaikille.
- » Painalojen välistä arjen yhteistyötä tulee kehittää.
- » Palautejärjestelmiä tulee kehittää tehostamaan työelämäpalautteen keräämistä ja hyödyntämistä.

8 Henkilöriskienhallinta

Painalojen riskienhallinta liittyy ensisijaisesti osaamisen, asiantuntijuuden ja verkostojen jatkuvuuden turvaamiseen organisaatiossa. Strategiset painoalavalinnat eivät voi olla vain yhden tai muutaman osaajan varassa, vaan niihin on liityttävä aito ja riittävän laaja asiantuntijuuden työnjako, joka tuo jatkuvuutta ja luo vahvan osaamisperustan. Tässä auditoinnissa riskienhallintaa kartoitettiin erityisesti projektipäälliköiden ja muiden avainhenkilöiden korvattavuuden ja asiantuntijuuden työnjaon kautta. Kaikilta haastateltavilta ryhmittä kysyttiin näkemyksiä painoalan osaamisen, asiantuntijuuden ja verkostojen jatkuvuuteen tilanteessa, jossa nykyiset projektipäälliköt lopettaisivat työskentelynsä yhtäkkisesti ilman aikaisempaa varoitusta tai ennakkotietoa. Haastattelujen tulokset on tiivistetty kunkin painoalan tämänhetkiseen henkilöriskitilanteeseen.

Ikäosaaminen:

Osaaminen, asiantuntijuus ja verkostot ovat siirrettävissä nykyisten sosiaali- ja terveysalan yliopettajien vastuulle. Kyseiset yliopettajat ovat jo nyt vahvasti mukana painoalan toiminnassa. Henkilöriskienhallinnan kannalta kyseessä on tällä hetkellä parhaiten varmistettu painoala.

Monimediaiset palvelut:

Ainakin osa osaamisesta, asiantuntijuudesta ja verkostoista pystytään siirtämään viestintän, tietojenkäsittelyn ja tietotekniikan opettajille. Henkilöriskienhallinnan näkökulmasta kyseessä on monialaisimmin varmistettu painoala.

Puurakentaminen:

Kyseinen painoala on vasta käynnistymässä, ja toistaiseksi opettaja- ja yliopettajaresurssit painoalan ylläpitämiseksi puuttuvat. Henkilöstöriskienhallinnan näkökulmasta kyseessä on painoala johon liittyvä osaaminen, asiantuntijuus ja verkostot ovat vasta rakentumassa.

Tarkkuustekniikka:

Painoalan osaamisen, asiantuntijuuden ja verkostojen vahva sitoutuminen yhteen osajaan on tiedostettu niin painoalan kuin siihen kiinteästi liittyvän yritysrajapinnankin piirissä. Suunnitteella on ollut osaamisen jakaminen yritysten ja painoalan kesken. Henkilöstöriskienhallinnan

näkökulmasta on hyvä asia, että sekä painoalan toimijat kuin siihen kiinteästi liittyvät yrityksetkin ovat havahtuneet osaamisriskiin. Asiassa on kuitenkin edettävä mahdollisimman nopeasti, sillä tällä hetkellä painoalan osaaminen, asiantuntijuus ja verkostot ovat riskien hallinnan näkökulmasta liaksi yhden asiantuntijan harteilla. Henkilöstöriskienhallinnan kannalta kyseessä on helposti haavoittuva painoala, jonka toimimattomuudella on seurauksia paitsi ammattikorkeakoululle myös tiettyjen yritysten tuotekehitykseen ja testaukseen.

Uusiutuva energia:

Painoalan osaaminen, asiantuntijuus ja verkostot voidaan siirtää osalle metsätalouden ja ympäristötekniikan asiantuntijoista. Henkilöstöriskienhallinnan näkökulmasta painoalan osaaminen on melko hyvin varmistettu.

Venäjäosaaminen:

Painoalan osaamisessa ja asiantuntijuudessa korostuu verkosto-osaamisen merkitys. Tämä tekee painoalasta erityisen haavoittuvasen, sillä verkostot ovat hyvin henkilösidonniaisia. Osa asiantuntijuudesta voidaan siirtää ja verkostojakin tietyiltä osin, mutta henkilöstöriskienhallinnan näkökulmasta kyseessä on haavoittuvin painoala.

9 Johtopäätökset

9.1 Vahvuudet

- » Ikäosaamisen painoala näkyy laajasti sosiaali- ja terveysalan opetuksessa ja on monialainen TKI-toiminnassa.
- » Toiminta pohjautuu strategiaan ja alueen tarpeisiin.
- » Painoalat määrittävät vahvasti TKI-toiminnan suuntaamista ja vaikuttavat myös opetuksen sisältöihin.
- » Henkilöstön asiantuntijuus, sitoutuneisuus, vastuullisuus ja motivoituneisuus.
- » Toiminnan prosessit ovat selkeät ja hyvin tunnistetut.
- » Koko ammattikorkeakoulun ja painalojen tavoitteet olivat selkeitä kaikille.
- » Oppimis- ja palveluympäristöillä on suuri merkitys opetuksen, TKI- ja palvelutoiminnan integraation mahdollistamisessa.
- » Julkaisujen jalostaminen ja räätälöiminen erilaisille asiakasryhmille on hyvä käytäntö.

9.2 Kehittämissuosituksiset

- » Painalojen toiminnan suunnittelua ja yhteyttä strategiaan ja Karelia/TASO:on on vahvistettava.
- » Painoalaprojektipäälliköiden yhteistyötä koulutuspäälliköiden ja kumppanuusvastaavien kanssa on tiivistettävä.
- » Yliopettajien roolia painalojen kehittämisessä on vahvistettava.
- » Painalojen tulokset vaihtelevat suuresti. Osalla painaloista on saatu aikaan alueelle merkittäviä oppimisympäristöjä tai opintoja, kun taas osa painaloista on keskittynyt kehittämistoimintaan.
- » Tunnistettujen asiakastarpeiden dokumentointi ja niiden muuttaminen joustavasti palvelutoiminnaksi.

- » Yhteisen toimintatavan luominen projekteissa syntyneiden palvelujen tuotteistamiseen.
- » Osaamista ja asiantuntijuutta pitäisi kehittää systemaattisemmin Karelian ja painoalan näkökulmasta kiinnittämällä opetus tiiviimmin painoaloihin.
- » Asiantuntemuksen pitäisi näkyä entistä enemmän ulospäin alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti eri asiakasryhmille suunnattujen julkaisujen kautta.
- » Laatujärjestelmän tunnettuutta on lisättävä ja kerrottava konkreettisesti, mikä laatujärjestelmä on, miten se ilmenee arjen toiminnoissa ja miten se hyödyttää toiminnan kehittämistä.
- » Toiminnalliset tavoitteet on konkretisoitava painoaloilla seurattaviksi ja mittareilla todennettaviksi asioiksi.
- » Painoalojen välistä arjen yhteistyötä tulee kehittää.
- » Palautejärjestelmiä tulee kehittää tehostamaan työelämäpalautteen keräämistä ja hyödyntämistä.



