

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK)

Jukka Lindroos

ETELÄ-KYMENLAAKSON AMMATTIOPISTON TOIMINTAJÄRJESTELMÄN
KEHITYSTYÖ; MITTARISTON RAKENTAMINEN

Opinnäytetyö 2012

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen (YAMK)

LINDROOS, JUKKA

Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston toimintajärjestelmän kehitystyö; mittariston rakentaminen

Opinnäytetyö

29 sivua + 32 liitesivua

Työn ohjaaja

Yliopettaja Simo Ollila

Toimeksiantaja

Etelä- Kymenlaakson ammattiopisto

Tammikuu 2012

Avainsanat

laadunhallinta, mittari, suorituskyky, toimintajärjestelmä

Ammatillisen koulutuksen laadun jatkuva parantaminen on yksi ammatillisen koulutuksen tämänhetkisistä suurista haasteista. Opetus- ja kulttuuriministeriö on julkaissut ammatillisen koulutuksen laatustrategian vuosille 2011-2020 jossa linjataan, että kaikilla koulutuksen järjestäjillä on oltava toimiva toimintajärjestelmä vuoteen 2015 mennessä. Opetushallitus on puolestaan julkaissut ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen, jonka tehtävänä on tukea ja kannustaa ammatillisen koulutuksen järjestäjiä kehittämään toimintansa laatua kohti erinomaisuutta. Merkittävä osa tätä laadunhallintaa on suorituskyvyn mittaaminen, analysointi ja toiminnan kehittämis-kohteiden valinta.

Suorituskyvyn mittaamisen lähtökohdat ovat kriittisissä menestystekijöissä, missiossa, visiossa ja strategiassa. Mittaamisen tarkoituksena on auttaa osaltaan johtajia päätöksenteossa, sillä suoritteiden mitattavuus on niiden johtamisen edellytys. Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli kehittää Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston toimintajärjestelmään sellainen suorituskykyä kuvaava mittaristo, että sen laajuus ja käytettävyys palvelee parhaalla mahdollisella tavalla niin koulun johto-organisaatiota päätöksenteossa, kuin opetustyössä toimivaa opettajaa tai muuta oppilaitoksen palveluksessa olevaa henkilöä, kehittämään omaa toimintaansa parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin erilaisia vaihtoehtoja käyttökelpoisen mittariston rakentamiseksi, valittiin käytettävä mittarihierarkia ja luotiin mittariston perusrakenne oppilaitoksen käytössä olevaan sähköiseen toimintajärjestelmään.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Master's Degree

Degree programme in Technology Administration

LINDROOS, JUKKA

Operating system development, the construction of the instrument cluster of Etelä-Kymenkaakso Vocational College

Master's Thesis

29 pages + 32 pages of appendices

Supervisor

Simo Ollila, Principal Lecturer

Commissioned by

Etelä-Kymenkaakso Vocational College

January 2012

Keywords

quality management, indicator, performance, operating system

Continuous improvement of the quality is one of the big challenges in today's vocational education and training. The Ministry of Education and Culture has published a vocational education quality strategy for 2011-2020 which lays out that all education providers must have a functional integrated management system by 2015. Board of Education, in turn, has published a quality management recommendation for vocational education and training, which supports and encourages the vocational education and training providers to develop the quality of their operation towards excellence. The main part of this quality management is measuring and analysis of the performance and the selection of the areas to be developed.

Starting point for measuring performance are critical success factors, mission, vision and strategy. Measurement is intended to help contribute to the leaders of decision-making, as the measurability of the outputs is a prerequisite for their leadership. This Master's thesis main objective was to develop a Etelä-Kymenlaakso Vocational College, operating system such as performance, describing the instrument, its scope and availability to serve the best possible way to school management organization in decision-making, as of teachers or other school person in the employ, develop their own activities in the best possible outcome for.

The Master`s thesis looked at various options to build a useful instrument, was chosen to use the meter, and created a hierarchy of basic educational instrument used in the computerized system.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	7
1.1	Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto toimintaympäristönä	7
2	AMMATILLISEN KOULUTUKSEN LAADUNHALLINTA	8
2.1	Ammatillisen koulutuksen laatustrategia	8
2.2	Ammatillisen koulutuksen järjestäjien toimintajärjestelmät laadunhallinnan perustana	9
3	ETELÄ-KYMENLAAKSON AMMATTIOPISTON TOIMINTAYMPÄRISTÖN NYKYTILAN KUVAUS	9
3.1	Ekamin toimintajärjestelmä	9
3.2	Laatutyön keskeisimmät tavoitteet	10
3.3	EKAMIn laatu- ja toimintajärjestelmän kehittäminen 2009 – 2011	11
4	ETELÄ-KYMENLAAKSON AMMATTIOPISTON SUORITUSKYKYVYN MITTAAMINEN	12
4.1	Mitattu tieto toiminnasta on kehittämisen perusta	12
4.2	Mittaristolle asetettavia vaatimuksia	14
4.3	BSC (Balanced Scorecard, tasapainotettu tuloskortti) talousarvion laadintaperuste.	15
4.4	EFQM (European Foundation for Quality Management, Euroopan laatupalkinto)	17
4.5	Organisaatiorakennepohjainen mittaristo	19
5	KÄYTTÖÖN VALITTU MITTARIHIERARKIA	19
5.1	Mittarierarkian valinnan peruste	19
5.2	Prosessikartan merkitys mittarierarkian valinnassa	20
5.3	Käyttöön valitun mittariston hierarkiapuun rakenne	21
5.4	Mittariston laajentaminen alatasoille	24
5.5	Mittarivaihtoehtoja	27

6 MITTARISTON JA MITTARITIEDON ANALYSOINNIN KEHITTÄMINEN TULEVAISUUDESSA	28
6.1 Mittareiden määrä ja laadullinen tarkastelu	28
6.2 Mittaritietojen ylläpito	28
LÄHTEET	29
LIITTEET	
Liite 1. Ekamin strategia	
Liite 2. EFQM- tulosten kriteerit	
Liite 3. Ekamin organisaatorakenne	

1 JOHDANTO

1.1 Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto toimintaympäristönä

Kotkan - Haminan seudun koulutuskuntayhtymä perustettiin 1.1.2006. Kuntayhtymän ylläpitämäksi toisen asteen ammatillinen oppilaitokseksi muodostettiin Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto Ekami, johon yhdistettiin Kotkan ammatillinen koulutuskeskus ja Haminan ammattiopisto. Ekami aloitti uudella organisaatiolla toimintansa 1.8.2006. Koulutuskuntayhtymän tulosityksiköt olivat tekniikan ala, palveluala ja yhteiset toiminnot. Edellä mainittujen lisäksi yhden tulosityksikön muodosti 1.5.2007 Etelä-Kymenlaakson ammattiopistoon liitetty seudun nuorten työpajat, Rannikkopajat. Vuoden 2010 aikana organisaatiota muutettiin niin että aikuiskoulutus ja ammatillinen peruskoulutus muodostivat omat tulosityksikkönsä (liite 3).

Ekamin strategia päivitettiin lukuvuoden 2008–2009 aikana sekä vuonna 2010 (liite 1), ja sen linjausten mukaisesti Ekamissa panostettiin kokonaislaadun ja toimintajärjestelmän kehittämiseen 2009–2011. Ekamin laadunhallinnan kehittämisen painopisteenä oli lukuvuosina 2009–2010 ja 2010–2011 yhtenäisen laatu- ja toimintajärjestelmän luominen.

- Päivitetty strategia vastaa kehittyvän ammattiopiston tarpeisiin ja tulevaisuuden haasteisiin.
- Kokonaislaadunhallinnan jatkuva parantaminen on menettelyiden tunnetuksi tekemistä ja käyttöönottoa. Yhteisiä toimintatapoja aikaansaadaan laatutyöllä, johon koko henkilöstö osallistuu.

Sisäinen strateginen haaste oli organisaation toimintajärjestelmän rakentaminen ja sen systemaattinen kehittäminen sekä laatutyön kytkeminen kaikkeen ammattiopiston toimintaan.

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto on vuosittain yli 6000 opiskelijan oppilaitos. Oppilaitos järjestää ammatillista peruskoulutusta 2400 opiskelijalle Kotkassa ja Haminassa. Ammatillista aikuiskoulutusta ja oppisopimustoimintaa järjestetään aikuisille ja yrityksille. Opiskelijoita aikuiskoulutuksessa on vuositasolla yhteenlaskettuna noin 4300, joista tutkintoon johtavassa koulutuksessa noin 1300 opiskelijaa. Ekamin Ran-

nikkopajoilla järjestetään työpajatoimintaa ja etsivää nuorisotyötä noin 350 nuorelle vuosittain. Henkilöstömäärä Ekamissa oli vuoden 2011 alussa yhteensä 414 joista opetustehtävissä toimi ammatillisessa peruskoulutuksessa 199 ja aikuiskoulutuksessa 73 henkilöä.

Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston tavoitteena on entistä paremmin vastata seudun työelämän ammattitaidon ja osaamisen kehittämisen haasteisiin. Seudullisena toimijana ammattiopisto voi suunnata toimintaa samoihin painopistealoihin, joihin alueella panostetaan alueen kehittämiseksi työ- ja elinkeinopolitiikassa. Monialaisena ja riittävän suurena yksikkönä toiminta rahoitetaan opiskelijakohtaisella valtionosuudella ja omalla tulorahoituksella.

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto järjestää ammatillista peruskoulutusta 24 ammatilliseen perustutkintoon, maahanmuuttajien ammatilliseen koulutukseen valmentavaa koulutusta sekä erityisopetuksena järjestettävää valmentavaa ja ohjaavaa koulutusta. Aikuiskoulutuksen tarjontaa kattaa monet tekniikan ja palvelualojen ammatit, joissa voi suorittaa 30 erilaista ammattitutkintoa ja 9 erikoisammattitutkintoa. Oppisopimus-koulutusta voidaan järjestää myös aloilla, joihin ei alueella ole oppilaitosmuotoista koulutustarjontaa.

2 AMMATILLISEN KOULUTUKSEN LAADUNHALLINTA

2.1 Ammatillisen koulutuksen laatustrategia

Ammatillisen koulutuksen laadun jatkuva parantaminen on yksi keskeisimmistä painopisteistä sekä Suomessa että Euroopan unionissa. Opetus- ja kulttuuriministeriö on julkaissut Ammatillisen koulutuksen laatustrategian vuosille 2011–2020, jossa linjataan, että kaikilla ammatillisen koulutuksen järjestäjillä on toimiva laadunhallintaa ja laadun jatkuvaa parantamista tukeva toimintajärjestelmä vuoteen 2015 mennessä ⁽¹⁾. Opetushallitus on puolestaan julkaissut ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen, jonka tehtävänä on tukea ja kannustaa ammatillisen koulutuksen järjestäjiä kehittämään toimintansa laatua kohti erinomaisuutta ⁽²⁾. Koulutuksen järjestäjän on pystyttävä eri asiayhteyksissä osoittamaan ulkoisille toimijoille, että sillä on laatua tukevat sekä varmentavat työtavat ja menetelmät, jotka kuuluvat luonnollisena osana arjen toimintaan. Tämän lisäksi lainsäädäntö velvoittaa, että koulutuksen järjestäjän tulee arvioida antamaansa koulutusta ja sen vaikuttavuutta sekä osallistua ulkopuoliseen

toimintansa arviointiin. Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelman 2011-2016 linjausten mukaan⁽³⁾ koulutuksen laatu ja sen kehittäminen tulee olemaan tärkeässä asemassa myös Etelä-Kymenlaakson ammat-
tiopiston toiminnan kehittämisessä.

2.2 Ammatillisen koulutuksen järjestäjien toimintajärjestelmät laadunhallinnan perustana

Ammatillisen koulutuksen ohjaus ja päätöksenteko perustuu kaikilla tasoilla luotettavaan ja monipuoliseen tulos- ja arviointitietoon sekä muuhun tietoperustaan. Ammatillista koulutusta ja ammatillista aikuiskoulutusta koskeva lainsäädäntö antaa koulutuksen järjestäjille laajan päätäntävällän koulutuksen järjestämistä koskevista asioista sekä koulutukseen myönnetyn rahoituksen käytöstä ja laadunhallinnasta. Lainsäädäntö velvoittaa ammatillisen koulutuksen järjestäjät arvioimaan antamaansa koulutusta ja sen vaikuttavuutta sekä osallistumaan toimintansa ulkopuoliseen arviointiin. Lainsäädännön arviointivelvoitteen toteuttaminen edellyttää, että koulutuksen järjestäjillä on toimintajärjestelmä, joka sisältää tarkoituksenmukaiset ja toimivat laadunhallinnan menettelyt. Niistä koulutuksen järjestäjä päättää itsenäisesti. Toimintajärjestelmällä tarkoitetaan tässä laadunhallinnan eri keinoista ja menetelmistä muodostuvaa kokonaisuutta, jonka avulla koulutuksen järjestäjän määrittelemä laatu- ja laadunhallintapolitiikka toteutetaan organisaatiossa. Järjestelmä on järjestäjäkohtainen, ja se koostuu niistä periaatteista ja menettelytavoista, joita organisaation toiminnassa halutaan systemaattisesti noudattaa. Se voidaan dokumentoida laatukäsikirjaksi, mutta muotoa tärkeämpää on, että järjestelmä toimii käytännössä ja kannustaa systemaattiseen toimintaan ja sen kehittämiseen.

3 ETELÄ-KYMENLAAKSON AMMATTIOPISTON TOIMINTAYMPÄRISTÖN NYKYTILAN KUVAUS

3.1 Ekamin toimintajärjestelmä

Ekamin toimintajärjestelmällä tarkoitetaan laadunhallinnan eri keinoista ja menetelmistä muodostuvaa kokonaisuutta, jonka avulla ammattiopiston laatu- ja laadunhallintapolitiikka toteutetaan. Järjestelmä koostuu niistä periaatteista ja menettelytavoista, joita Ekamin toiminnassa halutaan systemaattisesti noudattaa. Menetelmät dokumentoidaan toimintakäsikirjaksi mutta kuitenkin niin, että järjestelmä toimii käytännössä ja kannustaa systemaattiseen toimintaan ja sen kehittämiseen.

Ekamiin on hankittu vuoden 2010 syksyllä sähköinen toiminnanohjausjärjestelmä IMS (Integrated Management System) joka mahdollistaa kattavan ja integroidun toiminnan johtamisen sekä seurannan. IMS järjestelmään on sisällytetty kaikki toiminnan ohjaamisessa tarvittavat keskeiset kokonaisuudet, prosessit, toimintakäsikirja, asiakirjat, tallenteet, raportit ja suorituskykyä kuvaava mittaristo. www.ims.fi

Oppilaitoksessa on ollut jo aiemmin käytössä seuraavia toimintajärjestelmiä. Laatujärjestelmä merenkulussa ja aikuiskoulutuksessa on rakennettu SFS-EN ISO 9001:2000 mukaan ja ne on sertifioitu. Sertifioinnin suorittaa Inspecta Oy kerran vuodessa. Nuorten työpajojen, Rannikkopajojen laatukäsikirjan laatujärjestelmä perustuu Net Effect Oy:n Valtakunnalliselle työpajayhdistykselle kehittämään STL – Sosiaalisen Työllistämisen Laadunarviointimalliin. STL on sovellus EFQM-mallista (European Foundation for Quality Management) ja tämän pisteytyslogiikan osalta mallina on käytetty niin sanottua CAF-kriteeristöä (Common Assessment Framework).

Laatutyön kehittämisessä on Ekamiin luotu yhteinen toimintajärjestelmä, jotta organisaatiolla olisi yhtenäinen toimintatapa sekä yhteisesti hyväksytyt ja toteutettavat toimintaperiaatteet. Toimintajärjestelmä perustuu Ekamin strategiaan, jossa on kuvattu visio, toiminta-ajatus, tehtävä sekä arvot ja toimintaperiaatteet. Ekamin päivitetty strategia (liite 1) antaa puitteet Ekamin toimintajärjestelmälle.

Laatutyössä Ekami noudattaa ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositusta sekä EFQM- laadunhallintajärjestelmää. Ekamin toimintajärjestelmää kehitettäessä huomiointiin ja hyödynnettiin eri toimipisteissä jo olemassa olevia laatujärjestelmiä. Toimintajärjestelmässä hyödynnettiin etenkin työ- ja toimintaohjeita sekä valmiita prosessikuvauksia.

3.2 Laatutyön keskeisimmät tavoitteet

- Yhteiset työ- ja toimintaohjeet sekä prosessien kuvaukset luovat perustan Ekamin toiminnalle ja henkilöstön työhyvinvoinnille.
- Henkilöstön sitoutuminen toiminnan kehittämiseen varmistetaan osallistamalla koko henkilöstö laatutyöskentelyyn.

- Henkilöstö osallistuu prosessin eri vaiheessa toimintajärjestelmän kokoamiseen.
- Suorituskykyä mittaavan mittariston rakentaminen koko henkilöstön käyttöön
- Tulosten jatkuva parantaminen ja kehittäminen varmistetaan lisääntyvällä verkostoitumisella mm. alueen muiden toimijoiden kanssa käyttäen menetelminä benchmarkingia ja benchlearningia sekä vertaisarviointia.
- Yhteiset toimintatavat tukevat työssäjaksamista ja työkykyä.

3.3 EKAMIn laatu- ja toimintajärjestelmän kehittäminen 2009 – 2011

Ekamin toimintajärjestelmän rakentaminen ja laatutyö aloitettiin syksyllä 2008 teemmällä EFQM-itsearviointi. Itsearvioinnilla selvitettiin toiminnan ja suorituskyvyn lähtötilanne ja -taso Ekamin toimintajärjestelmän laadinnalle sekä kehittämisprojektille. Johtoryhmän avuksi Ekamiin perustettiin eri toimipisteiden henkilöstön edustajista laaturyhmä koordinoimaan laatutyötä.

Henkilöstö on osallistunut koulutukseen kehittämisprojektin aikana laatumääritysten ymmärtämiseksi. Henkilöstön sitoutuminen varmistettiin osallistamalla koko Ekamin henkilöstö arvokeskusteluun ja laatukoulutukseen. Henkilöstön osallistuminen oli kokonaisuudessaan varsin hyvä, eli n. 70 - 80 %:n luokkaa. Tilaisuuksista kerättiin palautteet sähköisellä Webropol-järjestelmällä. Saadun palautteen perusteella henkilöstön sitouttamisessa mm. yhtenäisten toimintatapojen käyttöön ottamiseen tulee jatkosakin tehdä töitä.

Toimintajärjestelmähankkeen kehittämisvuosina noin 80 ekamilaista on osallistunut laatutyöskentelyyn alojen omissa laaturyhmissä. Alojen laaturyhmät muodostettiin kehityshankkeen alussa palvelualojen-, tekniikan alojen-, yhteisten toimintojen-, tuki- palveluiden- ja työpajojen alakohtaisista ryhmistä. Vuoden 2011 alussa opetusalojen laaturyhmät muodostettiin organisaation vastuujon muututtua, ammatillisen aikuis- koulutuksen- ja ammatillisen peruskoulutuksen mukaisella jaolla.

Yhtenäinen sähköinen IMS- toimintajärjestelmä on otettu käyttöön ammatillisen aikuiskoulutuksen ja työpajojen tulosalueilla toukokuussa 2011. Koko Ekamin osalta toimintajärjestelmä tullaan ottamaan käyttöön vuoden 2012 aikana. Sähköinen IMS- toimintajärjestelmä on osa laatu- järjestelmää. Työ- ja toimintaohjeiden, mittareiden,

asiakirjojen sekä prosessikuvausten osalta kuvaukset IMS- toimintajärjestelmässä ovat suurilta osin valmiina. Prosessien kuvauksissa on hyödynnetty jo aiemmissa laatujärjestelmissä ja vakiintuneessa toiminnassa tehtyjä ohjeita ja kuvauksia. Kuitenkin IMS-järjestelmässä mm. prosessien kuvauksia sekä ohjeiden ja lomakkeiden linkityksiä puuttuu joiltakin keskeisiltä ydintoiminnan alueilta. IMS- toimintajärjestelmän kehittäminen jatkuu.

Tulosten jatkuvaa parantamista ja kehittämistä toteutettiin mm. verkostoitumalla alueen muiden toimijoiden kanssa käyttäen benchmarking ja benchlearning -menetelmiä. Kehittämishankkeen aikana toteutettiin mm. seuraavaa:

- Vertaisarvointien (Ekky, KSAO ja Ekami) suunnittelu aloitettiin vuonna 2010, vertaisarviointi toteutettiin erityisopetuksen järjestämisen osalta keväällä 2011.
- Työpajojen vertaisarviointi toteutettiin vuosina 2010 ja 2011 (Hope Hyvinkään pajat, Omnian työpajat, Rannikkopajat). Aiheena on keskeiset toiminnan tunusluvut.
- Osallistuminen IMS-järjestelmän käyttäjäverkoston toimintaan (mm. Ekky, Winnova, Keuda, Ekami).
- Benchmarking- ja benchlearning -toimintatapoja soveltaminen eri koulutusaloilla, työpajoilla ja tukipalveluissa.

Asiakaspalautejärjestelmää on yhtenäistetty ja tehtyjä toimenpiteitä seurataan järjestelmällisesti. Myös tähän liittyvää lomakkeistoa uudistettiin sekä yhtenäistettiin ja palautetta kerätään entistä laajemmin.

Kansainvälistymisen vaatimukseen on vastattu vahvistamalla kansainvälistä yhteistyötä ja edistämällä niin opiskelijoiden kuin henkilöstönkin liikkuvuutta. Kansainvälisen vaihdon laatuarvioinnin kehittäminen on työn alla. KV-toimintasuunnitelma on laadittu ja kansainvälisen opiskelija- ja henkilöstö vaihdon palautejärjestelmä on kehitetty.

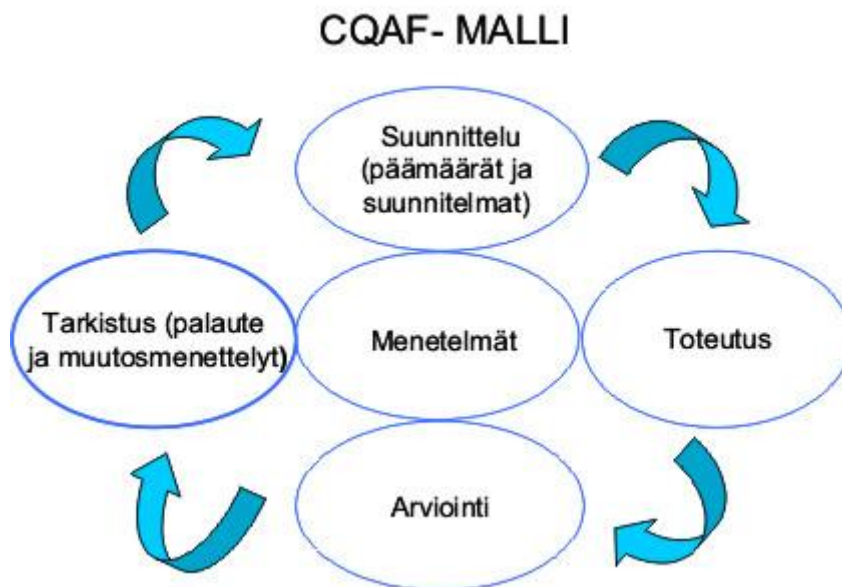
4 ETELÄ-KYMENLAAKSON AMMATTIOPISTON SUORITUSKYKYVYN MITTAAMINEN

4.1 Mitattu tieto toiminnasta on kehittämisen perusta

Hyvin suunniteltu ja oikein sovellettu suorituskyvyn mittaajärjestelmä on arvokas työväline ohjattaessa yritystä sen strategisten tavoitteiden osoittamaan suuntaan ⁽⁵⁾.

Suorituskyvyn mittaamisen tehtävä on tuottaa päätöksenteossa tarvittavaa informaatiota halutuista mittauskohteista. Toiminnan kehittäminen perustuu aina jo saavutettujen tulosten analysointiin ja kehittämiskohteiden valintaan ja toteuttamiseen jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti (kuva 1). Jotta tulosten analysointi on mahdollista, tulee suorituskykyä ja tuloksia mitata riittävän usein, laaja-alaisesti ja tarkasti. Lisäksi mittaustulosten tulee olla paikkansapitäviä.

Ekamissa suorituskykyä on perinteisesti mitattu lähinnä talousarvion laadinnan yhteydessä asetettujen tulosten suhteen. Tuloksista ei ole ollut yhtenäistä mittaristoa joka olisi ollut koko Ekamin henkilöstön nähtävissä ja käytössä. Tulosten tarkastelu on aiemmin ollut ainoastaan johdon mahdollisuus ja näin ollen yksittäisten yksiköiden ja henkilöiden toiminnan vaikutus ei ole ollut selkeästi toimijoiden nähtävissä. Tästä seurauksena on ollut se, että sitoutuminen toiminnan kehittämiseen on jäänyt vähäiseksi, kun tietoa yksittäisen toiminnan tasosta ja toimintojen vaikutuksesta kokonaisuuteen ei ole ollut käytössä. Suorituskyvyn mittaaminen voi parhaimmillaan toimia myös yrityksessä myönteisen ilmapiirin muokkaajana ja voidaankin todeta että mittaaminen motivoi, korostaa mitattavan asian arvoa, ohjaa tekemään oikeita asioita, selkiinntää tavoitteita, aiheuttaa kilpailua sekä luo edellytyksiä palkitsemiselle⁽⁵⁾.



Kuva 1. Toiminnan kehittämisessä käytettävä Eurooppalainen laadunvarmistusmalli

Ekamin laadun kehittämisen kannalta on oleellista, että koko henkilöstön käytössä on selkeä ja riittävän laaja-alainen sekä riittävän yksityiskohtainen suorituskykyä kuvaava

va mittaristo. Kun toimintajärjestelmän toteuttamislustaksi on otettu käyttöön sähköinen IMS- järjestelmä jossa yhtenä osana on mittaristo, niin tämä järjestelmä mahdollistaa suorituskäytävien kuvaavien mittaritietojen saatavuuden kaikkien toiminnassa mukana olevien yksiköiden ja henkilöiden käyttöön.

4.2 Mittaristolle asetettavia vaatimuksia

Mittareiden valinnassa voidaan käyttää seuraavia viittä valintakriteeriä:

1. Relevanttius eli oleellisuus

- Mittarin arvolla pitää olla oleellinen merkitys eli relevanttius päätöksenteossa.

2. Edullisuus

- Mittarin tulee olla riittävä edullisesti ja helposti saatavilla. Hankinnasta koituvat kustannukset tulee olla harkittuja suhteessa mittarin tuottamaan lisäarvoon.

3. Validiteetti eli oikeellisuus

- Mittarin pitää mitata tarkoitettua mittauskohdetta riittävän harhattomasti.

4. Reliabiliteetti eli tarkkuus

- Mittarin arvon tulee olla riittävän tarkka. Toistetuissa mittauksissa tulee tulosten tuottaa tuloksia jotka keskittyvät pienelle alueelle.

5. Uskottavuus

- Mittarin arvon tulee olla uskottava eli tuloksen luotettavuuden tulee olla hyvä.

Käytettävän mittariston perusrakenteen eli mittarieriararkian toteutusvaihtoehtoja on useita. Ratkaisevaksi asiaksi toteutusnäkökulmaa valittaessa nousee tarpeen määrittely siitä, kuka tai ketkä mittaristoa käyttävät. Mittariston tulee olla riittävän selkeä ja in-

formatiivinen kunkin käyttäjän kannalta. Lisäksi mittariston sisältämien tietojen tulee olla ajantasaisia ja oikeita.

Tulosten ja toimintaa kuvaavien mittareiden tarkastelu toiminnan ohjauksessa on ollut perinteisesti vain organisaation ylimmän johdon asia. Kun laatuajattelua halutaan laajentaa koko organisaation henkilöstöä koskeväksi toiminnaksi, nousee toiminnan suorituskykyä kuvaavien mittareiden selkeys ja luettavuus entistä tärkeämpään asemaan. Mittareista pitää käydä organisaation keskeisten toimintaa kuvaavien tulosten lisäksi selvillä se, että miten kunkin henkilöstön jäsenen oma toiminta vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Tämä tarkoittaa sitä että perinteisten, koko organisaation toimintaa kuvaavien mittareiden lisäksi, tulee mittaristosta löytyä hyvinkin ”syvältä” organisaatorakenteesta ja sen toiminnan tasosta kertovia mittaritietoja. Jotta mittaritiedot ovat helposti eri käyttäjätahojen löydettävissä, on mittarihierarkiaan kiinnitettävä erityisen paljon huomiota.

Seuraavassa esitetään mittarihierarkian toteuttamisvaihtoehtoja, niihin liittyviä hyviä ominaisuuksia ja myös heikkouksia eri käyttäjäryhmien kannalta tarkasteltuna.

4.3 BSC (Balanced Scorecard, tasapainotettu tulokortti) talousarvion laadintaperuste.

Jos mittaristo rakennetaan ainoastaan organisaation johdon tarpeisiin, on selkein esittämistapa tulokorttipohjainen rakenne taulukon 1 mukaisesti (BSC, Balanced Scorecard, tasapainotettu tulokortti) jossa on kuvattu toimintaa neljän eri tarkastelunäkökulman kautta. Tässä tarkastelussa toimintojen lyhytaikainen ohjaus yhdistetään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Tätä tarkastelunäkökulmaa puoltaa se, että organisaation talousarvio ja toimintaan sidotut tavoitteet laaditaan tulokortteja käyttäen. BSC perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen jotka ovat menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Neljää näkökulmaa puolestaan edustavat menneisyydestä kertova vaikuttavuus ja taloudellinen näkökulma, nykyisyyttä peilaava prosessi- ja asiakasnäkökulma ja tulevaisuutta luotaava osaamisen ja uudistumisen näkökulma.

Jos mittarihierarkian lähtökohtana on BSC, on kyseiseen rakenteeseen varsin hankalaa sisällyttää organisaatorakenteen alatasojen mittaristoja siten, että organisaation kaikki henkilöt löytävät oman toimintansa mittaristot siitä huolimatta, että kaikki tulosityksiköt laativatkin omat tulokorttinsa.

BSC (Balanced Scorecard, tasapainotettu tuloskortti) mittariston näkökulmat:

- Vaikuttavuus
- Resurssien hallinta
- Prosessit ja rakenteet
- Osaaminen ja uudistuminen

Taulukko 1. Toimenpiteet ja tavoitteet, joita seurataan kuntayhtymän tasolla Ekamin strategian saavuttamiseksi

Näkökulma	Kriittinen menestystekijä	Arviointikriteeri	Mittari	Tavoitetaso 2010
Vaikutavuus	Koulutus vastaa alueen työvoimatarvetta	Valmistuneiden sijoittuminen koulutuksen päätyttyä	Päättävien kysely	85%
	Vetovoimainen työnantaja	Hakijoiden määrä	Hakijat avointa työpaikkaa kohti	>8
Resurssien hallinta	Vakaa talous	Investointikyky, investointien tulorahoitus	Tilikauden tulos	Tilikauden tuloksen saavuttaminen
	Resurssien tehokas käyttö, suunnitelmallisuus	Talousarvion toteutuminen	Toimintakate	Toimintakateen saavuttaminen
Prosessit ja rakenteet	Toiminnan volyyymi	Ammatillinen peruskoulutus	Opiskelijoiden määrä	2.240 opiskelijaa
		Aikuiskoulutus	Opiskelijatyöpäivät	135.000 kpl
		Vuosittaisten tutkintojen määrä	Perustutkinnot	628
			Ammattitutkinnot	148
			Erikoisammattitut-	4

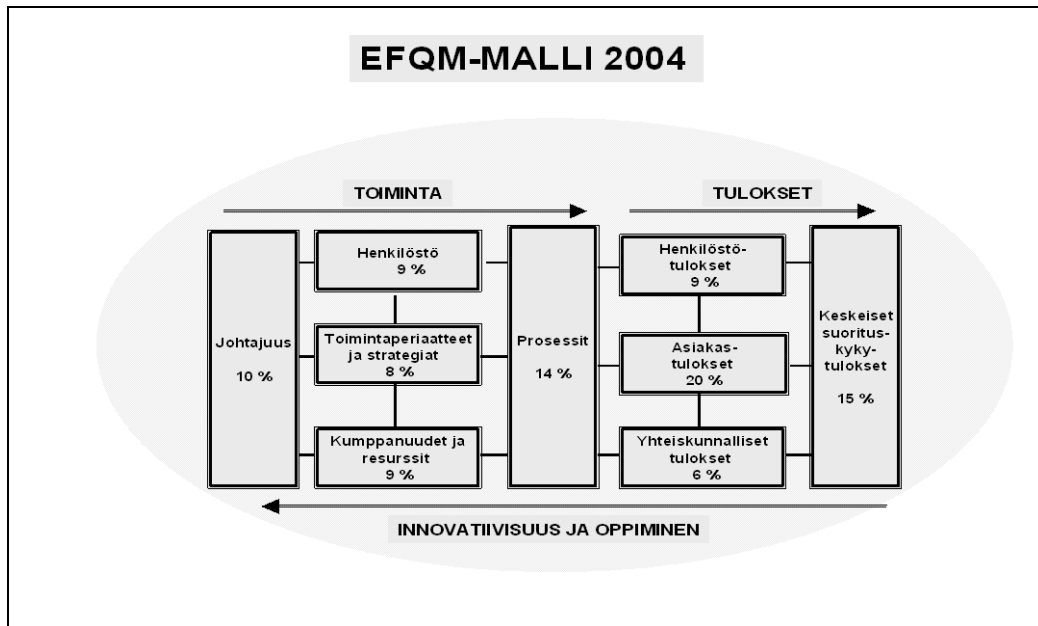
			Kinnot	
Osaaminen ja uudistuminen	Työhyvinvoinnin ylläpito ja parantaminen	Työhyvinvoinnin edistäminen yhdessä henkilöstön kanssa	TOB (työolobarometri)	ka. yli 3,2
			Kulttuurisetelit	125 käyttäjää
	Henkilöstön osaamisesta huolehtiminen	Luodaan edellytykset korkeatasoiselle osaamiselle ja kannustetaan henkilöstöä itsensä ja työnsä jatkuvaan kehittämiseen	Henkilökohtaiset osaamiskartoitukset	3 vuoden välein ammattiryhmittäin
			Kehityskeskustelut ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat	Vuosittain
			Koulutuskustannukset henkilöittäin/ka. (sis. palkkakustannuksen)	1100 €/henkilö

4.4 EFQM (European Foundation for Quality Management, Euroopan laatupalkinto)

Euroopan laatupalkinnon arviointimalli muodostaa viitekehyksen kilpailukyvyyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi pyrkimättä tarkasti ohjaamaan, millaisia toimintatapoja organisaation tulisi soveltaa. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen mukaan⁽²⁾ perusajatuksena on se, että erinomaisen suorituskyvyn voi saavuttaa monin eri tavoin.

Euroopan laatupalkintomallin taustalla on erinomaiselle organisaatiolle tunnusomaisia keskeisiä periaatteita ja ominaisuuksia. Näitä ovat asiakassuuntautuneisuus, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, jatkuva oppiminen ja parantaminen sekä innovatiivisuus, johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus, kumppanuuksien kehittäminen,

prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen, tuloshakuisuus ja yhteiskunnallinen vastuu. Euroopan laatupalkinnon arviointimalli on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Euroopan laatupalkintomallin (EFQM) arviointiperuste

Mittarihierarkiaa valittaessa toinen lähestymistapa olisi käyttää mittarihierarkiana organisaation laatukriteeristön rakennetta. Kun laatu järjestelmänä käytetään Euroopan laatupalkinnon EFQM (European Foundation for Quality Management) mukaista järjestelmää ja toiminnan vuosittainen arviointi tapahtuu näiden kriteerien (liite 2) mukaisesti, olisi arviointityö helpompaa, jos mittaristo olisi suoraan tämän järjestelmän mukainen. EFQM:ssä on tuloksia arvioitaessa neljä eri näkökulmaa, jotka ovat asiakastulokset, henkilöstötulokset, sisäinen suorituskyky ja yhteiskunnalliset näkemykset.

Jos mittariston perusrakenteena on EFQM, on talousarvion toteutumisen seuranta haasteellista, koska laadinnan perusrakenne ja tarkastelun näkökulmat ovat erilaiset. Lisäksi tässäkin tapauksessa kyseiseen rakenteeseen hankalaa sisällyttää organisaatiokenteen alatasojen suorituskykyä mittaavia mittaristoja siten, että organisaation kaikki henkilöt löytävät oman toimintansa vaikutusten keskeiset mittarit.

EFQM (European Foundation for Quality Management, Euroopan laatupalkinto) tulosten kriteeristö:

- 6 Asiakastulokset

- 6a Asiakkaiden näkemykset
- 6b Sisäisen suorituskyvyn mittarit
- 7 Henkilöstötulokset
 - 7a Henkilöstön näkemykset
 - 7b Sisäinen suorituskyky
- 8 Yhteiskunnalliset tulokset
 - 8a Yhteiskunnan näkemykset
 - 8b Suorituskyvyn mittarit
- 9 Keskeiset suorituskykytulokset
 - 9a Keskeiset suorituskyvyn tulokset
 - 9b Sisäinen suorituskyky

4.5 Organisaatorakennepohjainen mittaristo

Kolmas vaihtoehto on rakentaa mittarihierarkia käyttäen organisaation rakennetta (liite 3) suunnittelun perustana. Haasteena tässä on se, että tähän järjestelmään pitää saada sisällytettyä sekä BSC:n että EFQM:n mukaiset näkökulmat siten, että niitä on eri käyttötilanteissa mahdollisimman yksinkertaista käyttää, on kysymyksessä sitten talousarvion toteutumisen seuranta tai toiminnan laadullinen arviointi. Organisaatiopohjaisen mittarihierarkian rakenteen suurena etuna on vastaavasti se, että eri organisaation tasojen toiminnoissa olevien henkilöiden on mahdollista löytää omaan toimintaansa ja toimialaansa kohdistuvat suorituskyvyn mittaristot riippumatta siitä miten hyvin tuntee BSC: tai EFQM:n mukaisen näkökulma-ajattelun.

Organisaatorakennepohjaisen mittariston perusrakenne noudattaa organisaatorakenteen perusjaottelua ja tämän tulosalueperustaisen jaon alapuolelle on mahdollista rakentaa tulosyksikköjen ja eri alojen ja toimintojen mukainen moniportainen alataso ryhmittely.

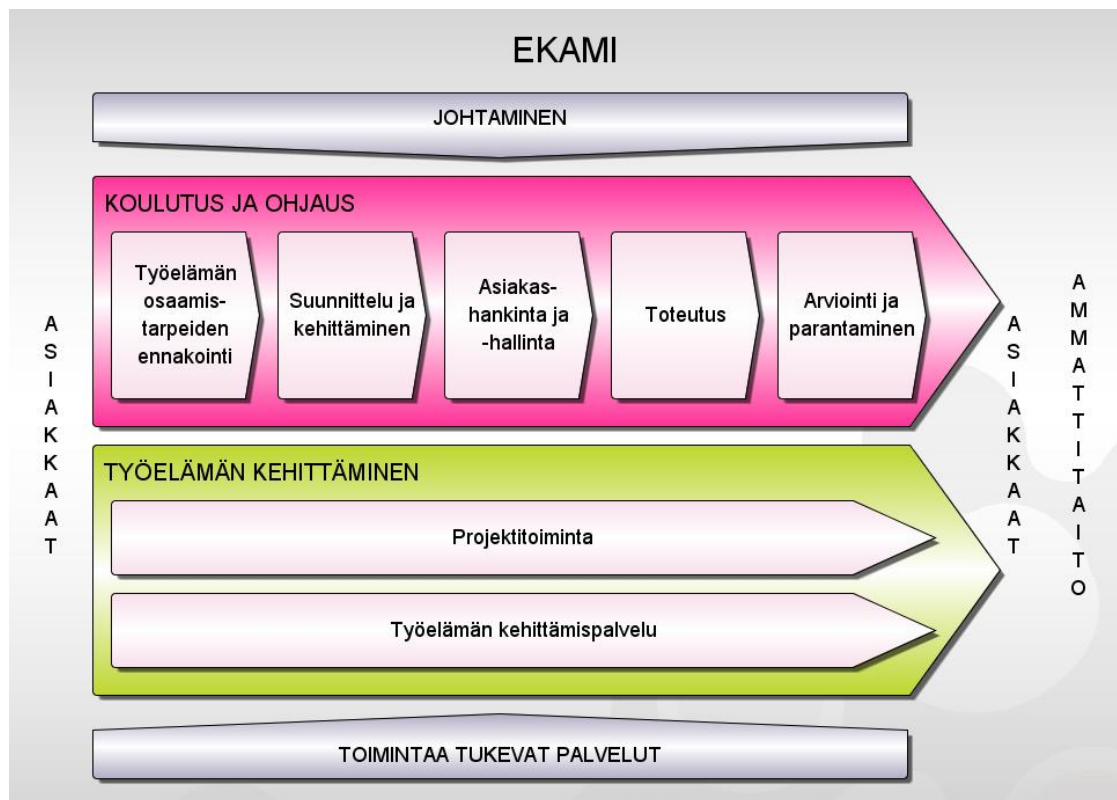
5 KÄYTTÖÖN VALITTU MITTARIHIERARKIA

5.1 Mittarihierarkian valinnan peruste

Mittarihierarkian valinta on lopulta aina eri asioiden kompromissi. Jotta valinta voidaan tehdä, on arvioitava eri vaihtoehtoja ja sitä kenen käyttöön mittaristo rakennetaan. Lisäksi valinnassa vaikuttavat ne jo aiemmat valinnat ja tavat joilla organisaation

toimintajärjestelmää kuvataan. Prosessikartta (kuva 3), jossa organisaation ydinprosessit on kuvattu vaikuttaa myös mittarihierarkian rakenteeseen, sillä näiden tulee olla riittävästi yhdenmukaisia.

Ekamin mittarihierarkiaa valittaessa mittaristoa suunniteltiin useissa Ekamin laaturyhmän kokouksissa ja mittaristoja rakennettiin erilaisin jaotteluperustein käyttökel- poisuuden varmistamiseksi. Ekamin laaturyhmä arvioi ja kommentoi kutakin vaihto- ehtoa. Lopulta laaturyhmä päätyi malliin joka palvelee mahdollisimman laajasti koko Ekamin henkilökuntaa. Tällöin mittariston hierarkiamalliksi valittiin organisaation ra- kenteen mukainen malli, jolloin eri opetusmuotojen toteuttajat voivat mahdollisimman helposti löytää oman toimialansa ja yksikkönsä mittariston. Lisäksi valittu malli mah- dollistaa mittariston määrän lähes rajattoman laajentamisen sekä lisäämisen ja sen, et- tä mittaristo on mahdollista ulottaa aina ryhmätasomittareihin saakka.



Kuva 3. Ekamin ydinprosessien prosessikartta

5.2 Prosessikartan merkitys mittarihierarkian valinnassa

Avattaessa ydinprosesseista esimerkiksi ”KOULUTUS JA OHJAUS”- ydinprosessin aliproessin ”TOTEUTUS” (kuva 4) saa hyvin käsityksen eri koulutusmuotojen ra- kenteesta ja rakenteen merkityksestä mittarihierarkian valintaan. Näissä aliprosesseis-

sa on kuvattu toimintaa toteutuksen näkökulmasta ja tämä mahdollistaa selkeän jaotteen suorituskyvyn mittaamiselle.



Kuva 4. Aliprosessi ”TOTEUTUS”, ammatillisen koulutuksen toteuttamismuodot

5.3 Käyttöön valitun mittariston hierarkiapuun rakenne

Mittariston hierarkia noudattaa ylimmällä tasolla seuraavaa muotoa:

EKAMI

JOHTAMINEN

AMMATILLINEN PERUSKOULUTUS

AMMATILLINEN AIKUISKOULUTUS

OPPISOPIMUSKOULUTUS

NUORTEN TYÖPAJAT

EKAMIN HALLINTO- JA TUKIPALVELUT

EKAMIN HENKILÖSTÖPALVELUT

MUU TOIMINTA

Yllä olevaa hierarkiarakennetta on laajennettu seuraavalla tasolla käsittämään kyseisen toiminnan tarkempaa tietoa. Esimerkiksi ammatillisen peruskoulutuksen mittariston rakenne on seuraava:

AMMATILLINEN PERUSKOULUTUS

MITTARI: Ensisijaisten hakijoiden määrä yhteishaussa BSC: Vaikuttavuus, EFQM: 6a

MITTARI: Vetovoimaluku yhteishaussa, BSC: Vaikuttavuus, EFQM: 6a

MITTARI: Vetovoimaluku toimipaikoittain 2008-2011(yhteishaku), BSC: Vaikuttavuus, EFQM: 6a

MITTARI: Päätävien kysely, valmistuneiden sijoittuminen työelämään tai jatko-opiskeluun BSC: Vaikuttavuus, EFQM: 9a

MITTARI: Opiskelijoiden määrä BSC: Resurssien hallinta EFQM: 9a

MITTARI: Opiskelijamäärä toimipaikoittain, BSC: Resurssien hallinta. EFQM: 9a

MITTARI: Aloituspaikat (kaikki) BSC: Resurssien hallinta, EFQM: 9a

MITTARI: Aloituspaikkojen lukumäärä yhteishaussa, BSC: Resurssien hallinta, EFQM:9a

MITTARI: Aloituspaikkojen lukumäärä toimipisteittäin (yhteishaussa), BSC: Resurssien hallinta, EFQM: 9a

MITTARI: Tutkintojen määrä peruskoulutuksessa BSC: Prosessit ja rakenteet, EFQM: 9a

MITTARI: Läpäisyaste BSC: Prosessit ja rakenteet, EFQM: 9a

MITTARI: Koulutuksesta eronneiden määrä BSC: Prosessit ja rakenteet, EFQM: 9a

MITTARI: Keskimääräinen ryhmä koko BSC: Resurssien hallinta, EFQM: 9a

MITTARI: Toimintatuotto BSC: Resurssien hallinta, EFQM: 9a

MITTARI: Toimintakate, BSC: Resurssien hallinta, EFQM: 9a

MITTARI: EFQM arviointi

Kulttuuriala

Liiketalousala

Tekniikan ja liikenteen ala

Sosiaali- terveysala

Majoitus-, ravitsemis- ja talousala

Valmentavat ja valmistavat koulutukset

Ammattitaitoa täyd. ja valmentavat opinnot

Mittaristoon on koottu kyseisen tulosyksikön keskeiset mittarit suoraan pääotsikon alle. Nämä mittarit ovat peräisin osin talousarvion laadinnan perusteena olevasta BSC-tuloskortista ja osin EFQM- laadunarviointijärjestelmän eri arviointialueiden mittareista. Mittarien kuulumisen eri arviointijärjestelmiin erottaa mittarin otsikkotekstissä olevasta informaatiosta (kuva 5), sekä mittaristopylväiden perusväriykestä. BSC-tuloskortteihin liittyvien mittareiden palkkien perusväri on lila kun taas yksiköiden omien toimintaa mittaavien mittareiden palkkien väri on limen vihreä. Tämä värikoodi helpottaa oleellisesti BSC- tasoisten mittareiden nopeaa löytämistä. Tulosyksikön alaisuudessa toimivien eri koulutusalojen omat mittaristot sijaitsevat oman otsikkotason alla.

Opiskelijoiden määrä BSC: Resurssien hallinta EFQM: 9a



Kuva 5. BSC tasoinen mittari: Ammatillisen peruskoulutuksen vuosittainen opiskelijamäärä, kuvassa näkyy myös toiminnalle asetettu tavoitetaso. Mittaria käytetään myös oppilaitoksen EFQM arvioinnissa

5.4 Mittariston laajentaminen alatasoille

Suorituskykyä kuvaavaa mittaristoa on yksinkertaista laajentaa organisaatorakenteen mukaisesti kohti alempia toiminnan tasoja aina ryhmätason tuloksia kuvaaviin mittareihin saakka. Seuraavassa esimerkissä on Kulttuurialan mittarihierarkia jossa kahden koulutusalan kohdalla on alan keskeisimpiä mittaritietoja.

AMMATILLINEN PERUSKOULUTUS

Kulttuuriala

Musiikkialan perustutkinto

MITTARI: Aloittaneet ja valmistuneet opiskelijat

MITTARI: Läpäisyaste

Käsi- ja taideteollisuusalan perustutkinto

MITTARI: Aloittaneet ja valmistuneet

MITTARI: Lämpösyaste

Koulutusaloilla joilla on toimintaa eri toimipaikoissa (kampuksilla) on lisäksi mittaristo laajennettu käsittelemään eri toimipisteiden tuloksia. Tästä on esimerkkinä Liiketalousala jossa ammatillisen peruskoulutuksen opetusta järjestetään sekä Kotkassa, että Haminassa. Mittaritietona on esimerkiksi aloittaneiden ja valmistuvien vuosittainen määrä (kuvat 6 ja 7)

LIIKOTALOUSALA

Liiketalousala

Liiketalous ja hallinto

Liiketalouden pt. Hamina

MITTARI: Aloittaneet ja valmistuneet, Hamina

MITTARI: Lämpösyaste, Hamina

Liiketalouden pt. Kotka

MITTARI: Aloittaneet ja valmistuneet, Kotka

MITTARI: Lämpösyaste, Kotka

Tieto- ja viestintätekniikan pt.

MITTARI: Aloittaneet ja valmistuneet

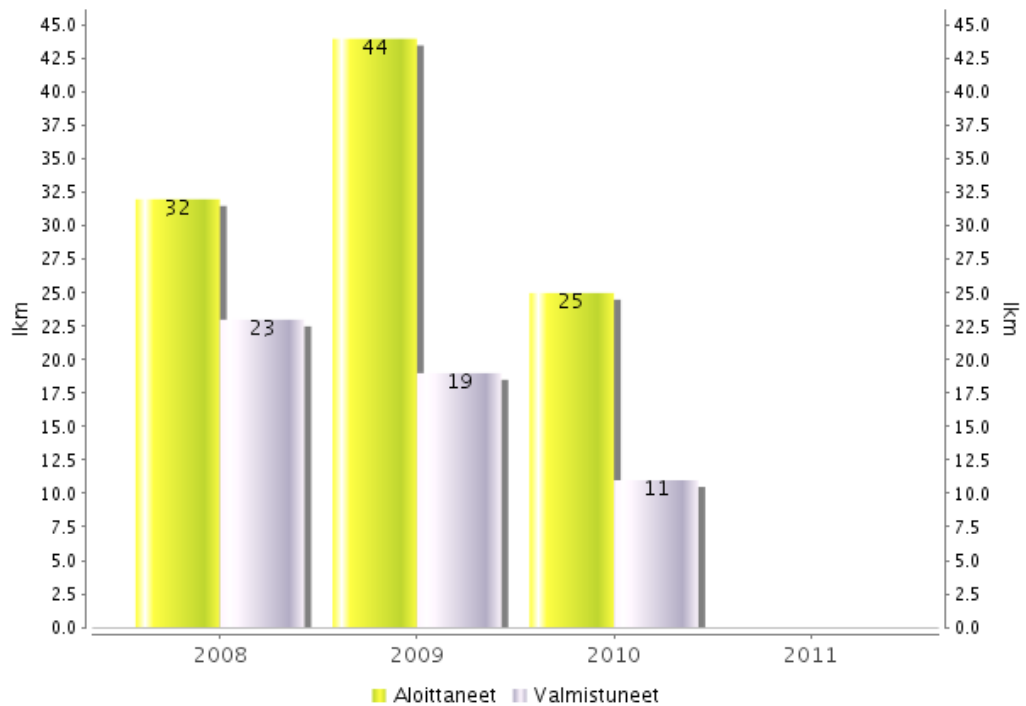
MITTARI: Lämpösyaste

Matkailualan pt.

MITTARI: Aloittaneet ja valmistuneet

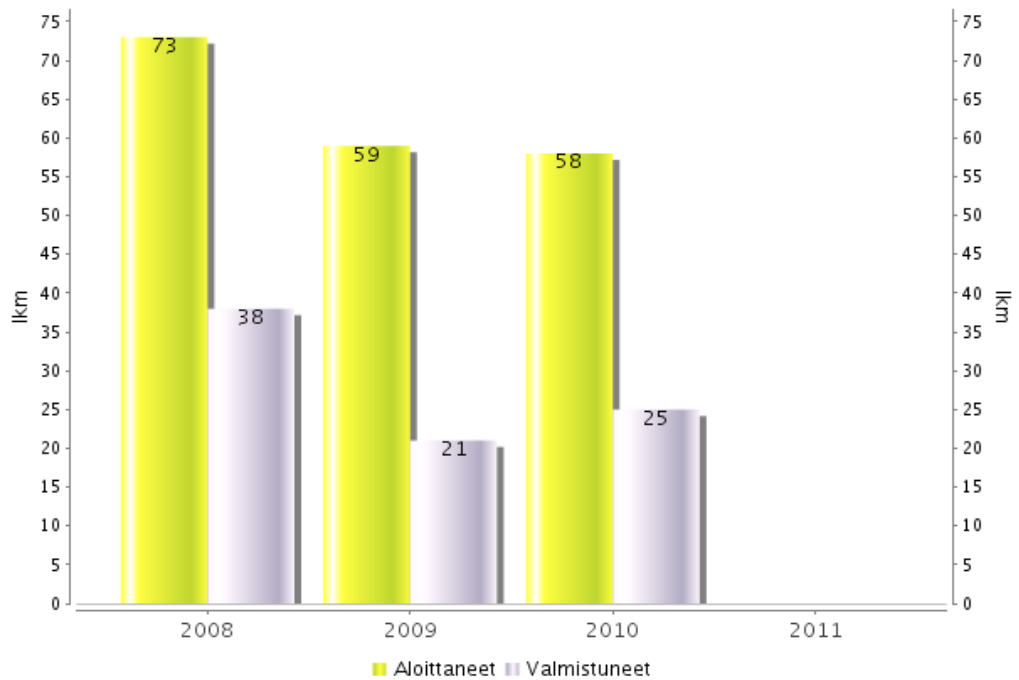
MITTARI: Lämpösyaste

Aloittaneet ja valmistuneet, Hamina



Kuva 6. Liiketalouden perustutkinnoissa aloittaneiden ja valmistuneiden vuosittaiset määrät Haminan toimipisteessä

Aloittaneet ja valmistuneet, Kotka



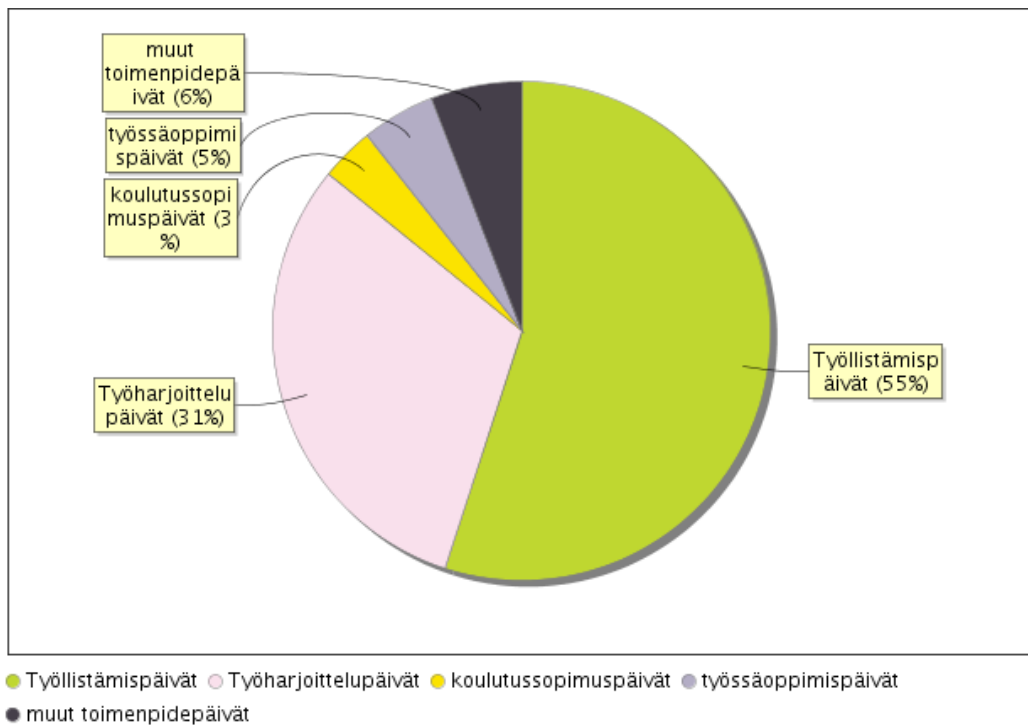
Kuva 7. Liiketalouden perustutkinnoissa aloittaneiden ja valmistuneiden vuosittaiset määrät Kotkan toimipisteessä

Käytettäessä ylläesitetyn mukaista rakennetta voidaan mittarien määrää kasvattaa koulutusaloilla lähes rajattomasti, aina ryhmätasoa kuvaaviin mittareihin saakka.

5.5 Mittarivaihtoehtoja

IMS- järjestelmässä on mahdollista käyttää useita erilaisia mittarivaihtoehtoja riippuen käyttötarkoituksesta. Perusajatuksen on kuitenkin se., että mittarin ulkoasun tulee olla mahdollisimman selkeä ja että mittari kuvaa loogisesti järkevällä tavalla mitattavaa suorituskykyä. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta mittarista on esimerkiksi kuvan 8 mukainen nuorten työpajatoimintaa kuvaava mittari, jossa on esitetty vuosittaiset pajapalvelutoimenpiteet toimintalajeittain.

Pajapalvelutoimenpiteet BSC: Prosessit ja rakenteet EFQM: 9a



Kuva 8. Nuorten työpajojen pajapalvelutoimenpiteet toimilajeittain esitettynä

6 MITTARISTON JA MITTARITIEDON ANALYSOINNIN KEHITTÄMINEN TULEVAISUUDESSA

6.1 Mittareiden määrä ja laadullinen tarkastelu

Vuoden 2011 lopussa IMS- järjestelmään luotujen Ekamin eri toimintojen suorituskykyä osoittavien mittareiden kokonaismäärä on 144 kpl, joista mittarihierarkian ylimmän tason mittareita on 80 kpl ja yksiköiden omaa toimintaa kuvaavia alempien tasojen mm. opetusalat, mittareita on 64 kpl. Mittaristoa tulevaisuudessa kehitettäessä tulee tarkoin harkita mittareiden määrän kasvattamista ja luoda uusia mittareita ainoastaan toiminnan kehittämisen näkökulman kautta. Yksistään eri asioiden toteutumista mittaavien mittareiden määrä ei toiminnan tasoa paranna, vaan mittaritietoa tulee hyödyntää toiminnan analysoinnissa ja parantamisessa, jatkuvan parantamisen toimintaperiaatteen (kuva 1) mukaisesti, entistä tehokkaammin. Tästä syystä onkin syytä luoda organisaatioon järjestelmällinen käytäntö, jossa keskeisiä mittaritietoja tarkastellaan, analysoidaan ja tehdään tarvittaessa toiminnan muutoksia jotta tavoitetason mukaiseen lopputulokseen päästään. Menettelytapana tähän voisi olla ns. johdon katselmus, jossa keskeiset toiminnan tulokset tarkastellaan säännöllisesti 3-4 kertaa vuoden aikana.

6.2 Mittaritietojen ylläpito

Jotta toiminnan kehittäminen on ylipäätään mahdollista, tulee toimintaa mitata riittäväällä tarkkuudella ja riittävän usein. Lisäksi mitatun tiedon tulee olla paikkansapitävää. Tähän asiaan liittyy ongelma siitä, että kuka ja koska ylläpitää ja päivittää olemassa olevaa tietoa. Mitä suurempi määrä mittareita järjestelmään sisällytetään, sitä suurempi on työ niiden ylläpitämisessä. Samalla riski siitä, että mittaritiedot eivät pidä paikkansa, kasvaa. Mittareiden alkeistietojen syöttö tulisi pystyä automatisoimaan mahdollisimman pitkälle siten, että eri sähköisistä tietojärjestelmistä luodaan linkitys IMS- järjestelmään niin että alkeistietojen tallennus tapahtuu automaattisesti ja reaaliaikaisesti. Lisäksi kullekin mittarille on määriteltävä vastuuhenkilö jonka tehtävänä on ylläpitää oman vastualueensa mittaritietoja.

LÄHTEET

1. Opetus- ja kulttuuriministeriö: Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011-2020, luettu 20.4.2011
<http://www.okm.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/tr09.pdf?lang=fi>
2. Opetushallitus: Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus, luettu 4.4.2011
http://www.oph.fi/download/46734_ammattillisen_koulutuksen_laadunhallintasuositus.pdf
3. Opetus ja kulttuuriministeriö: Koulutus ja tutkimus vuosina 2011-2016, Kehittämissuunnitelma, luettu 27.12.2011
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/asiakirjat/Kesu_2011_2016_fi.pdf
4. Vaso, Tuominen. 2007. Johdatko oppilaitostasi laadukkaasti. Turku: TS-tulostus
5. Rantala P. 2003. Diplomityö: Suorituskyvyn analysointi ja mittaaminen julkisella sektorilla, Lappeenrannan teknillinen yliopisto



**ETELÄ-KYMENLAAKSON
AMMATTIOPISTO**

Ekamin strategia 2012

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto

Päivitetty strategia 2012

Versio 2.1

Käsitelty johtoryhmässä 5.2.2009 ja
18.11.2009

Käsitelty johtoryhmässä 10.6.2010



**ETELÄ-KYMENLAAKSON
AMMATTIOPISTO**

Sisältö:

Sisältö

1 STRATEGIAN LÄHTÖKOHDAT JA REUNAEDDOT	3
2. EKAMIN STRATEGIA 2008 – 2012	5
2.1. KESKEISET TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET	5
2.2. EKAMIN ASIAKKAAT JA SIDOSRYHMÄT	8
2.3. EKAMIN TOIMINTAA OHJAAVAT ARVOT	10
2.4. TOIMINTA-AJATUS.....	11
2.5. VISIO VUONNA 2012	11
2.6. STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT	12
2.7. AVAINTAVOITTEET	12
2.8. EKAMIN YHTEISET KEHITTÄMISALUEET	15
2.9. TOIMINTASUUNNITELMAT PRIORISOIDUILLE YHTEISILLE KEHITTÄMISALUEILLE TULOYKSIKÖISSÄ JA VASTUUYKSIKÖISSÄ.....	15
2.10. MITEN STRATEGIA VIEDÄÄN KÄYTÄNTÖÖN	15
2.11. LIITE, EKAMIN NYKYTOIMINNAN VAHVUUDET JA PARANTAMISALUEET	17
2.12. LIITE, EKAMIN STRATEGIAN LOGIIKKA JA TERMINOLOGIA	19
2.13. LIITE, TIIVISTELMÄKUVAUS.....	21



**ETELÄ-KYMENLAAKSON
AMMATTIOPISTO**

1 Strategian lähtökohdat ja reunaehdot

Hamina, Kotka, Miehikkälä, Pyhtää ja Virolahti perustivat Kotkan – Haminan seudun koulutuskuntayhtymän helmikuussa 2005. Kuntayhtymään siirrettiin Kotkan ja Haminan kaupunkien ammatillinen koulutus, ja sen varsinainen toiminta alkoi 1.1.2006. Kuntayhtymän organisaation nimeksi päätettiin Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto (EKAMI). Yhdistämisen tarkoituksena on ollut toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäminen entistä paremmin seudun ja työelämän tarpeista lähtien. Työelämän kehittämisen haasteet ovat asettaneet lähtökohdan myös ammattiopiston strategian laatimiselle.

Kotkan ammatillisen koulutuskeskuksen ja Haminan ammattiopiston yhdistäminen on nostanut esiin tarpeen kehittää organisaation toimintaa uusista lähtökohdista. Haasteena on mm. kumpaankin oppilaitokseen muotoutuneet omat toimintatavat ja -kulttuurit. Uudessa organisaatiossa tulee olla oma, yhtenäinen toimintatapa sekä yhteisesti hyväksytyt ja toteutettavat toimintaperiaatteet. Nämä voidaan saada aikaan, kun toiminnalla on kaikkien yhteisesti hyväksymä toiminta-ajatus, visio, jota tavoitellaan ja päämäärät, joiden kautta visio voidaan käytännössä saavuttaa.

Strategian tarkoituksena onkin määrittää uudelle EKAMille suunta ja varmistaa sille asetettujen perustavoitteiden saavuttaminen.

EKAMIn käynnistymisen yhteydessä laadittiin ensimmäinen strategia vuosille 2006 – 2012 kevään 2006 aikana. Vuosien 2006 – 2008 aikana käynnistettiin strategian jalkauttaminen tulosyksiköissä ja tukipalveluyksikössä. Jalkauttamisvaihe tulosyksiköihin toteutettiin lukuvuoden 2007-2008 aikana ja menetelmänä käytettiin pääsääntöisesti ns. toimintasuunnitelmia. Avaintavoitteita on toteutettu ja toimintasuunnitelmia viety käytännön tasolle heti strategian hyväksymisestä lähtien.

Johtoryhmä arvioi kesällä 2008 strategian siihenastista toteutumista. Kuluneen kahden vuoden aikana strategian avaintavoitteista todettiin suuren osan toteutuneen (mm. tunnettuus ja EKAMIn brandi, integroitu erityisopetus, tukipalveluiden uudelleenorganisointi), minkä vuoksi todettiin strategian päivittämisen tarpeellisuus. Päivitys on ollut tässä vaiheessa tarpeen myös sen vuoksi, että organisaatorakenne muutettiin 1.8.2008 alkaen.

Haasteellisesta lähtökohdasta huolimatta EKAMI on onnistunut lyhyessä ajassa rakentamaan vahvan ja tunnetun ammattiopiston. Samalla on saatu syntymään pohjaa yhtenäiselle EKAMIlaiselle tavalle toimia ja havaittu sen merkitys. Onnistumisen taustalla on selkeä yhteinen strategia ja sen toiminnallistaminen



ETELÄ-KYMENLAAKSON AMMATTIOPISTO

käytännön tasolle koko organisaatiossa. Myös organisaatorakenne on saatettu tukemaan yhtä, yhtenäistä EKAMla.

EKAMI on siirtymässä strategisen kehittämisen seuraavalle tasolle: lukuvuoden 2008-2009 aikana EKAMlssa panostetaan kokonaislaadun ja toimintajärjestelmän kehittämiseen:

- Strategian päivittäminen vastaamaan kehittyvän ammattiopiston tarpeisiin ja tulevaisuuden haasteisiin.
- Kokonaislaadunhallinnan ja jatkuvan parantamisen menettelyiden tunnetuksi tekeminen ja käyttöönotto.

Näihin haasteisiin vastaamiseksi EKAMlssa käynnistettiin kehittämishanke, jossa hyödynnetään edellisen strategiakerroksen systemaattista ja osallistavaa toteutusmallia. Tämä aloitettiin strategian päivitystyöllä. Samalla vahvistetaan avainhenkilöiden strategista näkemystä, joka tapahtui samanaikaisesti, kun tulosyksiköiden johto-organisaatio uudistettiin apulaisrehtori/koulutuspäällikkövetoiseksi 1.8.2008 alkaen. Strategian päivitystyöllä on haluttu sitouttaa uusi johto-organisaatio strategiaan. Strategia konkretisoituu käytäntöön kuitenkin vasta, kun se jalkautetaan päivittäiseen työhön koko organisaatiossa.

Strategian päivitysprosessin aikana syksyllä 2008 konsulttina toimi Auros Consulting, konsultteina liikkeenjohdon konsultti, fil.tri Jussi-Pekka Björkroth ja liikkeenjohdon konsultti, MMM Jari Johansson.

Nykytilan kartoittamiseksi pidettiin EKAMIn yhteisen ammatillisen neuvottelukunnan sekä yhtymähallituksen kanssa seminaarit. Strategiaryhmä (johtoryhmä, koulutuspäälliköt ja henkilöstön edustajat) teki EFQM-itsearviointin syyskuussa, ja sen tuotoksista strategiassa näkyvät mm. itsearviointin parantamisalueet ja vahvuudet. Strategiaryhmä laati konsulttien johdolla päivityksen pohjaversion SWOT-analyyseineen, ja sen jälkeen aineistoa työstettiin laajasti tulosyksiköiden ja vastuuyksiköiden seminaareissa esimiesten johdolla loka-marraskuun aikana. Seminaarissa 15.12.2008 koottiin yhteen yksiköiden ehdotukset ja yhteenvedot, joita on muokattu ja jäsennetty koulutuskuntayhtymän johtajan ja apulaisrehtorien työryhmässä. Avaintavoitteita priorisoitiin lisäksi meneillään olevan johtamistoiminnan kehittämishankkeen seminaaripäivän yhteydessä 26.1.2009. Strategiaryhmän palaverissa 27.1.2009 sovittiin strategian käytäntöön viemisen periaatteista ja aikatauluista.

Sisäinen strateginen haaste on toimintajärjestelmän rakentaminen ja systemaattinen kehittäminen koko organisaatiossa ja laatutyön kytkeminen kaikkeen toimintaan. Tämän onnistumiseksi on varmistettava kaikkien osapuolten ja henkilöiden sitoutuminen ja sovittujen asioiden toteutuminen käytännössä.



ETELÄ-KYMENLAAKSON AMMATTIOPISTO

Strategian jalkauttamisessa ja käytäntöön viemisessä tullaan käyttämään menetelmää, jossa avaintavoitteille määritellään konkreettiset toimintasuunnitelmat. Tulosityksiköt laativat omat toimintasuunnitelmat lähtökohtana se, että strategia käsitellään tulosityksiköissä ja vastuuyksiköissä esimiesten johdolla. Strategiaan liittyvät arvot määritellään myöhemmin käytävän arvokeskustelun pohjalta. Henkilöstön arvokartoitus tehdään kuluvan kevään 2009 aikana kehittämiskeskustelun kyselylomakkeen avulla. Strategia liitetään myös kehittämiskeskusteluihin, jolloin jokaisen työntekijän työn tavoitteet ja kehittäminen liitetään strategian päämääriin ja avaintavoitteisiin.

Strategiaryhmä on määritellyt avaintavoitteille prioriteetin, joka ohjaa strategiassa määriteltyjen avaintavoitteiden aikataulua, kun tavoitteita lähdetään toteuttamaan käytännön tasolle. Työtä johtaa johtoryhmä.

Toimintajärjestelmän laatiminen käynnistyi koko Ekamin tasolla syksyllä 2008, jolloin uusi laajennettu johtoryhmä teki EFQM-itsearviointin. Laaturyhmä aloitti säännönmukaisen toiminnan laatujärjestelmän laatimiseksi kesällä 2009. Laatuconsultiksi valittiin VT Juha Vaso, jonka johdolla vahvistettiin Ekamin arvot koko henkilöstön koulutuspäivässä 27.8.2009. Arvokeskustelua edelsi keväällä kehittämiskeskustelujen yhteydessä tehty arvokartoitus: henkilöstö kirjasi kehityskeskustelulomakkeeseen kolme arvoa, joita piti tärkeänä työssään Ekamissa.

2. EKAMIN STRATEGIA 2008 – 2012

2.1. Keskeiset toimintaympäristön muutokset

Alueen elinkeinoelämän ja talouden haasteet

- Keskeisin haaste on Etelä-Kymenlaakson elinvoimaisuuden säilyttäminen ja kehittäminen todella rajussa rakennemuutoksessa.
- Suuret tehtaot vähenevät ja tilalle tulee pienempiä yrityksiä.
- Työelämän muutoksen ennustettavuus on hankalaa sekä paikallisella että globaalilla tasolla.
- Logistiikka sekä Venäjä ovat Kymenlaakson ja koko Kaakkois-Suomen kannalta merkittäviä tekijöitä, myös matkailu on kasvuala.
- Kansainvälisen laskusuhdanteen pituus sekä syvyys heijastuu Suomessa paikallisten yritysten toimintaan rahoituksen ja viennin kautta.
- Kymenlaakson maakunta ja jopa Kaakkois-Suomi on nähtävä yhtenä toiminta-alueena ammatillisessa koulutuksessa.
- Julkisen ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö lisääntyy mm. koulutuksen osalta ja mm. rahoitusvastuuta on siirtymässä yksityiselle sektorille.



ETELÄ-KYMENLAAKSON AMMATTIOPISTO

Väestörakenne ja työvoimaan liittyvät muutokset

- Kymenlaakson elinkeinoelämän avainkysymys on, miten työikäinen väestö saadaan pysymään alueella ja miten houkutellaan uutta väkeä alueelle (mm. maahanmuuttajat).
- Metall-, rakentamis-, logistiikka- sekä hoito- ja muilla palvelusektoreilla koulutustarpeiden ennakointi on entistä vaikeampaa nopeasti muuttuvissa suhdannetilanteissa. Toisaalta on puhuttu työvoimapulasta, mutta alkanut laskusuhdanne saattaa muuttaa tilannetta.
- Jo pitkään esillä olleet työvoiman ikääntymisen haasteet (eläköityminen, jaksaminen) konkretisoituvat nopeasti.
- Nuorten koulutettavien ikäluokka pienenee ja aikuiskoulutettavien määrä kasvaa sekä kysyntä monipuolistuu.
- Erikoisosaajien ja -osaamisen merkityksen korostuminen sekä osaajista kilpaileminen korostuvat.
- Työvoimaa alueella on, mutta oikeanlaisen koulutuksen omaavista on jopa puute.
- Ilmaston muutos ja ympäristökysymykset tuovat haasteita esim. rakentamiseen, liike-elämään, asumiseen, jätehuoltoon.

Kansainvälistyminen

- Talouden globaalistuminen ja kansainvälistyminen edellyttävät kansainvälistymisen näkymistä myös koulutuksessa.
- Venäjän strategisen aseman muutos vaikuttaa ulkomaisten toimijoiden rooliin. Venäjä haluaa tehdä itse sekä jalostaa tuotteita ja palveluita mahdollisimman pitkälle.
- Venäjän läheisyys tuo lisää mahdollisuuksia ja haasteita esim. kielen osalta. Tarvitaan entistä laajempaa Venäjä-osaamista.
- Maahanmuutto lisääntyy, mikä edellyttää maahanmuuttajien sekä suomalaisen työelämän yhteensovittamista useilla sektoreilla.

Koulutusjärjestelmän ja koulutuksen tavoitteiden muutokset

- Valtiovallan linjaukset lisäävät ammatillista koulutusta samalla kun ammatillisen koulutuksen arvostus kasvaa.
- Lukion ja ammatillisen peruskoulutuksen tarjontaa säädellään erilaisista lähtökohdista.
- OPM:n ammattiopistostrategia (koulutuksen järjestäjät vahvoiksi alueellisiksi organisaatioiksi) sekä PARAS -hanke vaikuttavat kunta- ja kouluttajarakenteeseen. Kymenlaakson alueella kuntien ja kouluttajien määrä vähenee yksikkökoon kasvaessa.
- Koulutusjärjestäjien talous tiukkenee ja tulorahoituspohja kapenee.
- Toiminnan arviointi lisääntyy ja menetelmät monipuolistuvat samalla kun tuloksellisuuden merkitys kasvaa.



**ETELÄ-KYMENLAAKSON
AMMATTIOPISTO**

- Yhteistyön lisääminen ammatillisen ja lukiokoulutuksen välillä on mahdollisuus. Ammatillisten opintojen tarjontaa lukio-opiskelijoille tulisi lisätä.
- Erityisopetuksen ja erilaisten opintopolkujen määrä kasvaa. Perustyöelämävalmiuksien ja yleisten sosiaalisten taitojen oppiminen on yhä merkityksellisempää.
- Yhteiskunnallisen sivistyksen, arvopohjan sekä ihmisenä kasvun tukeminen korostuu opetussuunnitelmissa ja käytännön opetuksessa. Ammattitaidon lisäksi on opittava välittämään ja ottamaan vastuuta toisista ihmisistä ja ympäristöstä.
- Koulutusta haetaan toisaalta vain tarkoin määritellyille ammattitaidon osille. Toisaalta tarvitaan yleisempää alakohtaista osaamista.
- Myös lyhytkestoisemman koulutuksen merkitys kasvaa.
- Koulutuspalveluiden tuotekehityksen ja tuotteistamisen merkitys lisääntyy.

- Toisen asteen koulutuksen on pysyttävä ajan tasalla jatkuvassa ja nopeasti muuttuvassa työelämän- ja aluekehityksen muutoksessa.

- Opetussuunnitelmat uudistuvat työelämälähtöisiksi ja oppiminen arvioidaan näyttöperusteisina osaamiskokonaisuuksina. Valinnaisuus lisääntyy ja osatutkintojen suorittaminen on mahdollista.
- Aikuiskoulutuksen opintojen henkilökohtaistamisen merkitys korostuu ja edellyttää aikaisempaa joustavampia opetusjärjestelyjä.
- Ennakoinnin, työelämävastaavuuden ja työelämäyhteyksien merkitys korostuu. Koulutuksen painotuksia ja toteutustapoja joudutaan muuttamaan alueen kehityksen mukaan.
- Työelämä tulee vahvasti mukaan koulutukseen ja erilaisia oppimisympäristöjä hyödynnetään yhä monipuolisemmin.
- Koulutus muuttuu työpaikkalähtöisemmäksi ja työpaikoilla tapahtuva koulutus lisääntyy.
- Oppilaitokset ja yksittäiset opiskelijat rakentavat kiinteämpää ja aidompaa yhteistyötä yritysten kanssa. Yhteistyön on oltava kattavampaa kuin pelkät nykyiset työssäoppimisjaksot.
- Halutaan täsmäkoulutusta suoraan työelämän tarpeisiin – ”massoista henkilökohtaiseen räätälöintiin”.
- Opettajien työelämäosaamisen ja –yhteistyön merkitys korostuu.
- Yrittäjyyden ja siihen liittyvien toimintatapojen edistäminen korostuu ja yrittäjyyteen liittyvä koulutus lisääntyy.

- Aikuiskoulutuksen rooli kasvaa, vaikkei nuorten ikäluokka vielä pienene vuoteen 2012 mennessä. Muutos on ennakoitava riittävän ajoissa esim. resursoinnissa.



ETELÄ-KYMENLAAKSON AMMATTIOPISTO

- Aikuiskoulutuksessa työelämäkytkentä korostuu entisestään ja oppimisympäristöt siirtyvät työelämään.
- Aikuiskoulutuksen merkitys korostuu organisaatioiden ja henkilöiden lisäkoulutustarpeen kasvaessa. Koulutustarve pitenee koko elinajan mittaiseksi.
- Uusien opettajien rekrytointi ja heidän osaamisestaan huolehtiminen on yhä tärkeämpää.
- Kilpailu koulutusmarkkinoilla kiristyy. Alueelle on tullut pieniä kouluttajia sekä valtakunnallisia toimijoita.

Ympäristöasioiden merkityksen korostuminen

- Ilmastonmuutoksen hillitsemisen sekä ympäristöasioiden merkitys yhteiskunnassa kasvaa. Samalla yhteiskunnan riippuvuus energiasta ja sen hinnasta korostuu entisestään.
- Ilmastonmuutos tuo haasteita esim. rakentamiseen, liike-elämään, asumiseen, jätehuoltoon.

2.2. EKAMIn asiakkaat ja sidosryhmät

Opiskelijat

- Opiskelija-asiakkaita ovat kaikki EKAMIN kirjoilla olevat ja entiset opiskelijat sekä työpajoilla työskentelevät nuoret.
- Potentiaalisia opiskelija-asiakkaita ovat kaikki nuoret ja aikuiset, joille markkinoidaan EKAMIn koulutuspalveluja ja työpajatoimintaa.

Työnantajat

- Työnantaja-asiakkaita ovat yksityiset ja julkiset työnantajat, joiden työntekijät osallistuvat EKAMIn koulutukseen opiskelijoina tai käyttävät EKAMIn muita palveluita.
- Potentiaalisia työnantaja-asiakkaita ovat kaikki ne työnantajat, joille EKAMI suunnittelee ja markkinoi koulutus- ja muita palveluitaan.

Rahoittajat

- EKAMIn rahoittaja-asiakkaita ovat julkishallinnon tai yksityissektorin toimijat, joille EKAMI tuottaa koulutus- tai muita palveluita mm. kilpailuttamalla ja hankerahoituksella.

Sisäiset asiakkaat

- EKAMIN henkilöstö ja kaikki tulos- ja vastuuyksiköt ovat toisilleen sisäisiä asiakkaita, jotka tuottavat toisilleen palveluita.

Opiskelijatöiden asiakkaat



**ETELÄ-KYMENLAAKSON
AMMATTIOPISTO**

EKAMIn asiakkait:

Opiskelijat
Työnantajat
Rahoittajat
Sisäiset asiakkaat
Opiskelijatöiden asiakkaat

EKAMIn sidosryhmät

Työnantajat
Opiskelijat
Yritykset ja työpaikat, Työssäoppimispaikat
Rahoittajat
*Kaakkois-Suomen ELY-keskus, Kymenlaakson liitto,
TE-toimisto, Työvoiman palvelukeskus Väylä*
CURSOR ja muut kehitysyritykset
Valtionhallinto
Opetus- ja kulttuuriministeriö, opetushallitus
Kunnat, omistajakunnat
Kymenlaakson kauppakamari
Työntekijäjärjestöt
Työnantajaliitot
Työelämän etujärjestöt
Tiedotusvälineet
Peruskoulut, lukiot, päiväkodit
Opiskelijoiden huoltajat
Ammattiopistot, ammattikorkeakoulu, HY/Palmenia
Muut oppilaitokset
Puolustusvoimat
CIMO
KV-yhteistyökumppanit
Tavarantoimittajat ja palveluiden tuottajat

Ammatilliset neuvottelukunnat
Ammattiosaamisen näyttötoimikunta

Yhtymäkokous, yhtymähallitus,
Tilintarkastajat, tarkastuslautakunta
Henkilöstö
Eläkeläiset



2.3. Ekamin toimintaa ohjaavat arvot

Koottu kehittämiskeskustelujen kautta henkilöstöltä keväällä 2009 tehdyssä arvokartoituksessa.

Käsitelty ja hyväksytty henkilöstöseminaarissa 27.8.2009 ja Ekamin johtoryhmässä 15.10.2009.

Asiakaslähtöisyys

Toimintamme perustana ovat asiakkaiden tarpeet. Tavoitteenamme on tyytyväinen asiakas.

Luotettavuus

Teemme mitä lupamme.

Oikeudenmukaisuus

Toimimme tasavertaisesti yksilöllisyyttä arvostaen.

Yhteisöllisyys

Ekamissa me kaikki puhallamme yhteen hiileen.



**ETELÄ-KYMENLAAKSON
AMMATTIOPISTO**

2.4. Toiminta-ajatus

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto kouluttaa nuoria ja aikuisia lähtökohtana työelämän tarpeet. Haluamme turvata valmiudet elinikäiseen oppimiseen ja tuemme kasvua vastuullisiksi kansalaisiksi ja työntekijöiksi.

Alueellisena ja seudullisena tehtävänäme on työelämän kehittämis- ja palvelutehtävä. Osa koulutustehtävästä on valtakunnallista.

ETELÄ-KYMENLAAKSON AMMATTIOPISTON TOIMINTA-AJATUS

Koulutamme osaajia työelämän tarpeisiin, tuemme yksilön kehittymistä sekä osallistumme elinkeinoelämän kehittämiseen.

2.5. Visio vuonna 2012

Visiossa vuoteen 2012 EKAMI on kehittynyt ammatillisen koulutuksen järjestäjien kärkijoukkoon, johon hakeutuu enemmistö toisen asteen koulutuksen aloittajista omalla toiminta-alueellaan.

EKAMI on keskeinen toimija alueen kehittäjäverkostossa ja haluttu yhteistyökumppani. EKAMIn tavoitteena on saavuttaa ammatillisen koulutuksen laatupalkinto vuonna 2012.

EKAMIn VISIO VUONNA 2012

Olemme ammattiosaamisen innovatiivinen edelläkävijä, vahva kouluttaja ja alueellinen vaikuttaja.

EKAMI - Oppimisen ykköspaikka!

**ETELÄ-KYMENLAAKSON
AMMATTIOPISTO**

2.6. Strategiset päämäärät

EKAMIN STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT

- Takaamme laadukkaat koulutus- ja kehittämisspalvelut. Tarjoamme valmiudet työelämään ja jatko-opintoihin.
- Osallistumme aktiivisesti työelämän ja alueen kehittämiseen.
- Ennakoimme aktiivisesti toimintaympäristön ja työelämän muutoksia. Kehitämme toimintaamme asiakaslähtöisesti.
- *Luomme tuloksellisuuteen ja kehittymiseen motivoivan yhtenäisen johtamiskulttuurin ja toimintajärjestelmän .*
- Huolehdimme osaamisesta, työhyvinvoinnista ja työympäristöstä.
- Pidämme taloutemme ja toimintaresurssimme tasapainossa.

2.7. Avaintavoitteet

Päämäärien toteuttamiseksi laaditut avaintavoitteet toteutetaan EKAMI-tasolla ja tulosyksiköissä mm. laatimalla niiden toteuttamiseksi toimintasuunnitelmat. Korostetulla värillä on strategiaryhmän määrittelemät priorisoidut avaintavoitteet.

Takaamme laadukkaat koulutus- ja kehittämisspalvelut. Tarjoamme valmiudet työelämään ja jatko-opintoihin.

- **Läpäisyasteen nostaminen ja keskeyttämisen ehkäisy nuoriso- ja aikuiskoulutuksessa –mm. AmiUra-projekti 31.12.2012, yksiköiden tsmat.**
- Opiskelijahuollon edelleen kehittäminen
- EKAMIn pedagogisen toimintamallin luominen
 - Pedagogisen johtamisen kehittäminen **KJY:n verkosto**
 - Yksilöllisten ja monipuolisten ohjaus- ja opiskelumenetelmien sekä joustavien suorittamismahdollisuuksien kehittäminen
 - **Yhteisöllisyyden sekä turvallisten oppimisympäristöjen luominen Yhteinen hyvä arki,**
 - Oppimisympäristöjen laajentaminen työpaikoille sekä verkkoon
 - Elinikäiseen oppimiseen panostaminen ja tukeminen
 - Vaihtoehtoisten opintopolkujen luominen
 - Yrittäjyyteen kannustaminen
- Verkottumisen lisääminen muiden yhteistyökumppaneiden ja oppilaitosten kanssa
 - Kehittämiskumppanuudet, vertaisarviointi, verkostoista oppiminen
 - Neuvottelukuntatyön ja ohjausryhmätyön hyödyntäminen. Mm



**ETELÄ-KYMENLAAKSON
AMMATTIOPISTO**

mikä on neuvottelukuntien jäsenten asiantuntemus ja edustavuus?

- Opintoneuvonnan ja ohjauksen kehittäminen yli organisaatiorajojen (mm. Opin ovi Kymi –hanke)
Ekami/aikuiskoulutus saa myös opinto-ohjausta, opintoneuvoja, opinto-ohjaus mukana myös hankkeissa. Opojen aikuiskoulutuksen tuntemus: henkilökohtaistamiskoulutus
- Työelämän kehittämistehtävän tuotteistaminen uusi
 - Yritysten toimintojen kehittäminen
 - Osaamiskartoitukset ja kehittämishankkeet

Osallistumme aktiivisesti työelämän ja alueen kehittämiseen.

- Kunta-, palvelu- ja aluerakenteen uudistumisen vaikutusten arviointi ja vaikutusten ennakointi
- **Sidosryhmäyhteistyön suunnitelmallinen kehittäminen**
 - Työelämän asiantuntijaverkoston hyödyntäminen opetuksessa, tuotekehityksessä ja hanketoiminnassa
 - Asiakashallinnan systematisointi ja IT:n hyödyntäminen
 - crm 2011?
- **Aktiivinen osallistuminen alueen kehittämishankkeisiin ja verkostoihin**
- **toimintatapojen edelleenkehittäminen**
- Hanketoiminnan kehittäminen ja suuntaaminen Kymenlaakson strategisten painopisteiden mukaisesti
- Kansainvälistymisen mahdollisuuksien ulosmittaaminen ja kansainvälisen toiminnan kehittäminen
 - maahanmuuttajastrategian laatiminen
 - Venäjä-osaamisen lisääminen
 - Vieraskielisen koulutuksen kehittäminen

Ennakoimme aktiivisesti toimintaympäristön ja työelämän muutoksia.

Kehitämme toimintaamme asiakaslähtöisesti.

- **Koulutuspalveluiden asiakaslähtöinen tuotteistaminen**
- **EKAMIn oman opintoneuvonnan ja -ohjauksen kehittäminen**
- **Systemaattiseen ennakointiin perustuvan tarjontasuunnitelman ylläpito peruskoulutuksessa sekä pitkän tähtäimen suunnitelman laatiminen aikuiskoulutukseen**
- **ennakointityön systematisointi**
 - Ura- ja rekrytointipalveluiden rakentaminen
 - Sidosryhmäsuhteiden ja asiakkuuksien hallinta sekä vuoropuhelun kehittäminen työelämän kanssa (vrt päämäärä 2)
 - EKAMIn yhtenäisen ja vetovoimaisen imagon ja brändin vahvistaminen
 - **sidosryhmäanalyysi syksyllä 2010?**



ETELÄ-KYMENLAAKSON
AMMATTIOPISTO

Luomme kehittymiseen ja tuloksellisuuteen motivoivan yhtenäisen johtamiskulttuurin ja toimintajärjestelmän. IMS ja laatu

- **Yhtenäisten toimintatapojen luonti ja edelleen vahvistaminen.**
- Henkilöstöjohtamiseen panostaminen
 - Kehittymiseen kannustavan palkitsemisjärjestelmän kehittäminen
 - Osaamisen johtamisen kehittäminen
- Toimintajärjestelmän laadinta.
 - Tiedonhallinnan strategia
 - **Arvoprosessi**
 - **Henkilöstöstrategia**
 - **Toimintaprosessit**
 - **Tuloksellisuus- ja vaikuttavuusmittaristo**
 - Talouden suunnittelu- ja seurantajärjestelmä
- **Sisäisen tiedottamisen tehostaminen**
- **Kestävän kehityksen periaatteiden sisällyttäminen kaikkeen toimintaan**

Huolehdimme osaamisesta, työhyvinvoinnista ja työympäristöstä. Samassa veneessä –henkilöstöohjelmassa, Savuton Ekami, toimintatavat käyttöön ja sovitusta kiinni pitäminen

- Henkilöstöjohtamiseen panostaminen.
 - Työkuormituksen tasaaminen
 - Ikärakenteen muutokseen vastaaminen
- Alakohtaisten tavoitteiden johtaminen yhdessä ja henkilökohtaisten osaamissuunnitelmien laatiminen.
- **Opiskelijahuollon kehittäminen.**
- Palveluhenkisyyden lisääminen ja sisäisen asiakkuuden oivaltaminen.
- Opettajien työelämäosaamisen ylläpitäminen.
- Asianmukaisista työtiloista huolehtiminen.
- Systemaattinen ja monipuolinen TYHY-toiminta

Pidämme taloutemme ja toimintaresurssimme tasapainoissa.

- **Talouden ja suoritteiden suunnittelu- ja seurantajärjestelmän kehittäminen ja reaaliaikaisuus.**
- Taloudellisuutta mittaavien tunnuslukujen määrittäminen.
- **Suoritteiden suunnittelu?**
- **Toimitilastrategian laatiminen. Valmistuu syksyllä 2010**
- Henkilöstöresurssien oikea mitoitus.
- **Hankerahoituksen strategianmukainen ja tehokas hyödyntäminen.**



**ETELÄ-KYMENLAAKSON
AMMATTIOPISTO**

2.8. EKAMIn yhteiset kehittämisalueet

Strategiaryhmä priorisoi päämäärien avaintavoitteet yhteisessä seminaarissa 26.2.2009. Priorisointi on määritelty oheisessa taulukossa, johon on koottu myös avaintavoitteiden aikataulua sekä mittareita.

2.9. Toimintasuunnitelmat priorisoiduille yhteisille kehittämisalueille tulosityksiköissä ja vastuuyksiköissä

Tulosityksikössä käsitellään avaintavoitteiden priorisointi 4.3.2009 pidettävään Pedagogisen johtamisen seminaariin mennessä.

Tulosityksiköissä laaditaan priorisoiduille avaintavoitteille toimintasuunnitelmat toteutusaikatauluineen kevään 2009 aikana.

Yksiköiden priorisoidut toimintasuunnitelmien avaintavoitteet esiteltiin Ekamin johtoryhmän seminaarissa 3.6.2009.

2.10. Miten strategia viedään käytäntöön

- Laadittu strategialuonnos sekä johtamiskoulutuksessa priorisoidut avaintavoitteet käydään läpi tulosityksiköissä vastuuyksiköiden ja tulosityksiköiden esimiesten johdolla mennessä. Tulosityksiköt valitsevat yksikkönsä priorisoidut avaintavoitteet ja laativan niille toimintasuunnitelmat kevään 2009 aikana – Vastuuhenkilöt: strategiaryhmän esimiehet. Välitarkastelu JoKe-koulutuspäivän yhteydessä 4.3.2009, johon mennessä pidetyistä yksiköissään tulkintafoorumeista raportoidaan.
- Kevään aikana käytävissä henkilöstön kehittämiskeskusteluissa otetaan esille, miten strategian päämäärät ja niiden avaintavoitteet liittyvät kunkin työntekijän työn tavoitteisiin ja miten työntekijä voi niitä edistää. (Strategian henkilökohtaistaminen) - Vastuuhenkilöt: kehittämiskeskusteluja johtavat esimiehet, yhteenveto ja koonti johtoryhmälle.
- Kehittämiskeskusteluiden yhteydessä kartoitetaan henkilöstön arvot työntekoon kysymällä kehittämiskeskustelulomakkeessa, mitä kolmea arvoa hän pitää tärkeänä omassa työssään EKAMIssa. Arvokeskustelu, jossa määritellään EKAMIn strategian arvot



**ETELÄ-KYMENLAAKSON
AMMATTIOPISTO**

käydään syksyllä 2009. Koonti: esimiehet rehtorille 20.6.2009 mennessä.

- Päämääristä ja avaintavoitteista laaditaan EKAMI-tason toimintasuunnitelmat ja tulosityksiköissä laaditaan tulosityksikkökohtaiset toimintasuunnitelmat päämäärien ja avaintavoitteiden toteuttamiseksi. EKAMI-tason avaintavoitteet on määritelty tässä luonnoksessa (sinisellä). Niissä vastuutus on joryhmällä/ ao. tiimillä. Aikataulu: Kevät 2009 Vastuuhenkilöt: tulosityksiköiden ja vastuuyksiöiden esimiehet. Toimintasuunnitelmat raportoidaan ja arvioidaan kesäkuussa 2009 pidettävässä johdon seminaarissa.



2.11. Liite, EKAMIn nykytoiminnan vahvuudet ja parantamisalueet

EKAMIn nykytoimintaa on analysoitu n. vuoteen 2012. Strategian päivityskäsittelyn aikana laadittiin eri työryhmissä SWOT-analyyseja, joista on yhteenveto EKAMIn intranetissa.

Strategiaryhmän itsearviointin 10.-11.9.2008 parantamisalueet ja vahvuudet ohessa.

1. Johtajuus

Vahvuudet

- Selkeä strategia ja päämäärät
- Strategia on viety toiminnan tasolle

Parantamisalueet

- - arvokeskustelu käymättä
- - yhtenäisen johtamiskulttuurin ja pelisääntöjen kehittäminen
-

2. Toimintaperiaatteet ja strategia

Vahvuudet

- Strategia on viety toiminnan tasolle
- Strategia myös näkyy käytännössä

Parantamisalueet

- - Toimintajärjestelmän laadinta /laajentaminen EKAMIn tasolle

3. Henkilöstö

Vahvuudet

- Pätevä henkilöstö, myös muodollisesti
- Opettajat toteuttavat sekä nuorten että aikuisten koulutusta
- Vakituisten henkilöstön määrä
- Tasapuolinen rekrytointi
- Aktiivinen TYKY toiminta

Parantamisalueet

- - Ei kirjattua henkilöstöpolitiikkaa, strategiaa- tai –suunnitelmaa
- - Henkilöstöjohtamisen vahvistaminen
- - Palkitsemisjärjestelmän laatiminen

4. Kumppanuudet ja resurssit

Vahvuudet

- Laaja hanketoiminta

Parantamisalueet

- - Tietotekniikan hyödyntäminen
- - Tarkennetun kiinteistöpolitiikan ja ohjelman rakentaminen



**ETELÄ-KYMENLAAKSON
AMMATTIOPISTO**

- Tiedonhallinnan strategian laatiminen (rooli, sisältö, toteutus) = TOS?

5. Prosessit

Vahvuudet

- Suunnitelmallinen kokonaisuuksien hallinta (paljon EKAMI-tasoisia dokumentoituja suunnitelmia)

Parantamisalueet

- Ydin- ja tukiprosessien tunnistaminen ja kuvaaminen samalla systematiikalla EKAMI-tasoiseksi (keskeinen osa toimintajärjestelmän rakentamista)

6. Asiakastulokset

Parantamisalueet

- Näyttötutkinnot (tiedonkeruun ja analyysien tehostaminen)
- Nuorisoasteen asiakastulosten tehokkaampi hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa
- Benchmarkingin hyödyntäminen vastaavista koulutuksen järjestäjistä
- Opiskelijakyselyn hyödyntäminen

9. Suorituskykytulokset

Parantamisalueet

- Läpäisyasteen nostaminen

**ETELÄ-KYMENLAAKSON
AMMATTIOPISTO****2.12. Liite, EKAMIn strategian logiikka ja terminologia****Strategia**

Strategia on suunnitelma, joka linjaa etenemissuunnan kohti visiossa kuvattua tavoitetilaa. Strategia edellyttää valintoja, mihin keskitytään ja mitä karsitaan. Strategia sisältää keinoja, joilla visio saadaan toteutumaan.

Toiminta-ajatus (Missio)

Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen: ”Miksi organisaatio on olemassa?” Toiminta-ajatuksen ei tarvitse olla tavoitteellinen.

Tavoitetila (Visio)

Visio on tavoitteellinen tila, jota kohden organisaatiota halutaan kehittää. Tai jollaisen organisaatio haluaa toiminnallaan saada aikaan.

Päämäärät

Päämäärät ovat asioita, jotka on saavutettava, jotta tavoitetilaan päästään. Päämäärät ovat tavoitetilaa konkreettisempia, koko organisaatiolle yhteisiä asioita.

Avaintavoitteet

Avaintavoitteet ovat päämäärien toteutumisen varmistavia tavoitteita. Avaintavoitteiden on oltava niin konkreettisia, että niiden toteuttamiseksi voidaan laatia toimintasuunnitelma.



**ETELÄ-KYMENLAAKSON
AMMATTIOPISTO**

Arvot

Arvot ovat koko organisaatiolle yhteisiä, organisaation ja ihmisten toimintaan liittyviä periaatteita ja toimintatapoja, joita halutaan soveltaa ja noudattaa. Arvot muodostavat yhteisen näkemyksen hyvistä toimintatavoista ja -periaatteista – usein strategian toteuttamisen tueksi, ja samalla varmistuen jatkuvuutta ja pysyvyyttä.



ETELÄ-KYMENLAAKSON
AMMATTIOPISTO

Liite 1/21

2.13. Liite, Tiivistelmäkuvaus



3.5.2011

EKAMI

EKAMIN STRATEGIA VISIO

Olemme ammattiosaamisen innovatiivinen edelläkävijä, vahva kouluttaja ja alueellinen vaikuttaja.

EKAMI - Oppimisen ykköspaikka!

Vaikuttavuus: Koulutus vastaa alueen työvoimatarvetta, vetovoimainen työnantaja

Resurssien hallinta: Vakaa talous, resurssien tehokas käyttö ja suunnitelmallisuus

Prosessit ja rakenteet: Toiminnan volyyymi

Osaaminen ja uudistaminen: Työhyvinvoinnin ylläpito ja parantaminen, henkilöstön osaaminen ja kehittyminen

BSC

Pää
mää
rät

Takaamme
laadukkaat koulutus-
ja kehittämispalvelut.
Tarjoamme valmiudet
työ-elämään ja jatko-
opintoihin.

Osallistumme
aktiivisesti työelämän
ja alueen
kehittämiseen.

Ennakoimme
aktiivisesti toiminta-
ympäristön ja työ-
elämän muutoksia.
Kehitämme
toimintaamme
asiakasihtoisesti.

Luomme
tuloksellisuuteen ja
kehittämiseen
motivoivan
yhtenäisen
johtamis-kulttuurin ja
toiminta-järjestelmän

Huolehdimme
osaamisesta,
työhyvinvoinnista ja
työympäristöstä.

Pidämme taloutemme
ja toiminta-
resurssimme
tasapainossa.

Asiakaslähtöisyys

Toimintamme perustana ovat
asiakkaiden tarpeet.
Tavoitteena on tyytyväinen
asiakas.

Luotettavuus

Teemme mitä lupaaamme.

Oikeudenmukaisuus

Toimimme tasavertaisesti
yksilöllisyyttä arvostaen.

Yhteisöllisyys

Ekamissa me kaikki
puhallamme yhteen hiileen.

Opiskelijat

Työnantajat

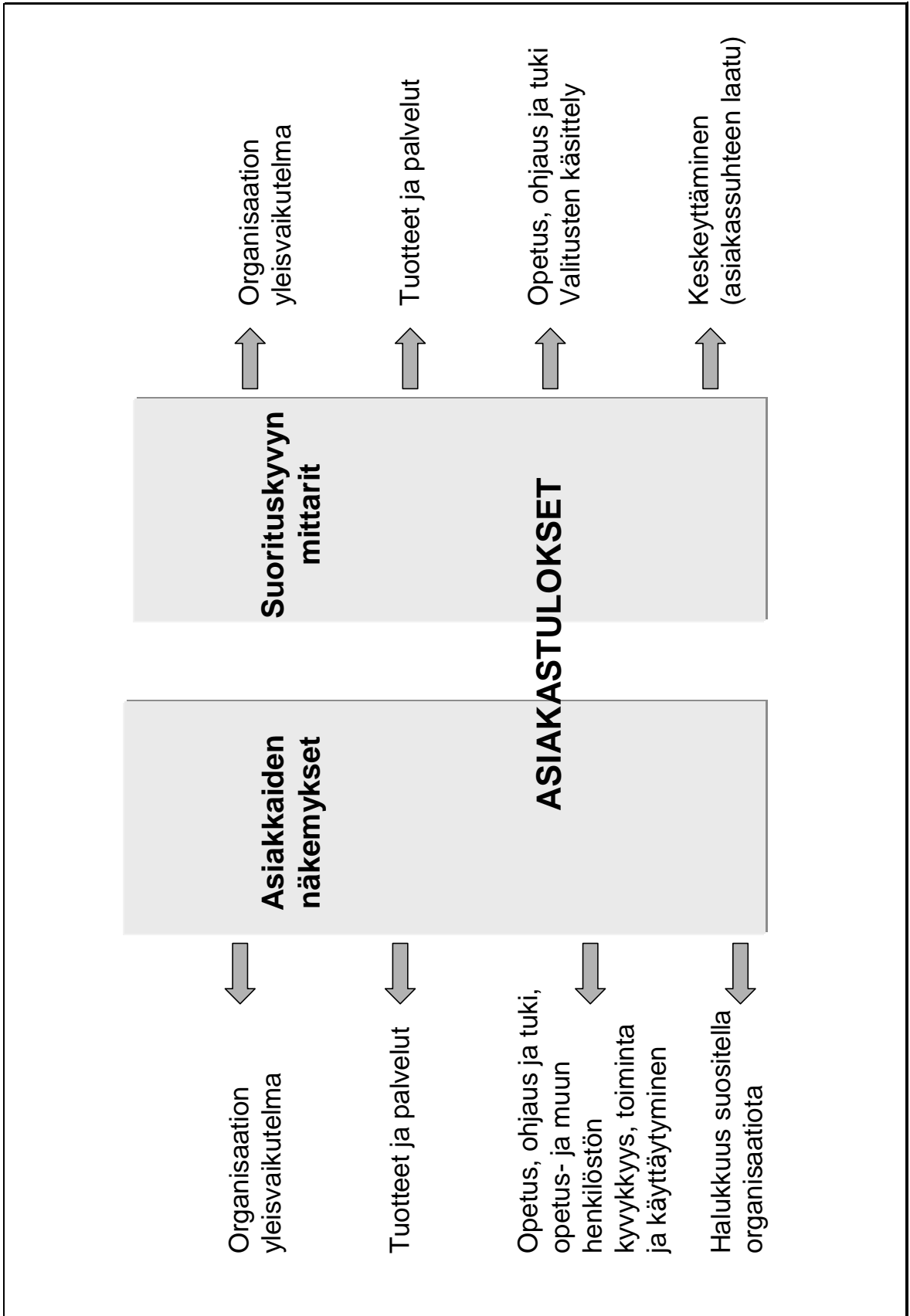
Rahoittajat

Sisäiset asiakkaat

Opiskelijatoimen
as.

TOIMINTA-AJATUS

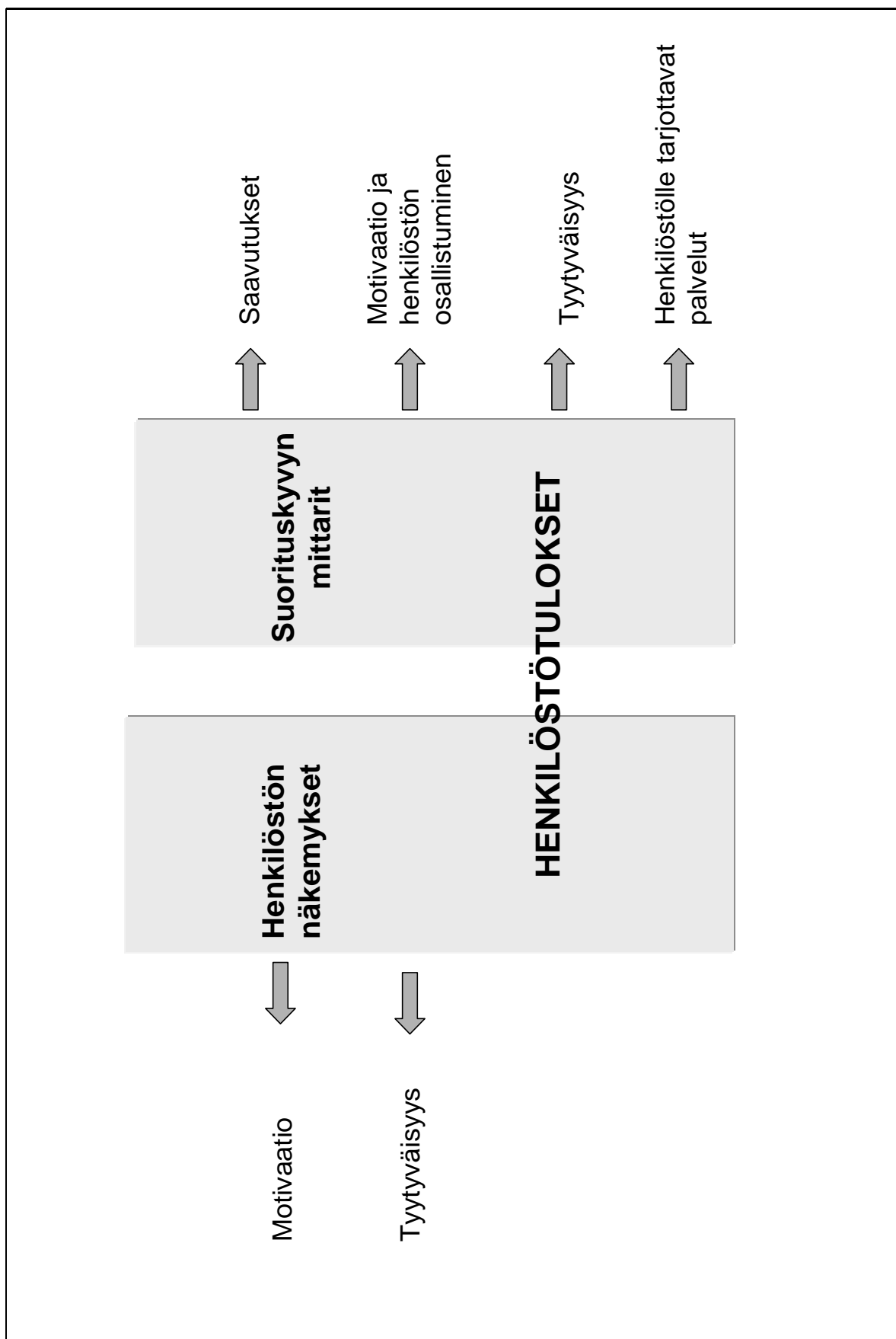
Koulutamme osaajia työelämän tarpeisiin, tuemme yksilön kehittymistä sekä osallistumme elinkeinoelämän kehittämiseen.



Asiakastulokset - Erinomaisessa organisaatiossa mitataan ja saavutetaan huomattavan hyviä asiakastuloksia.

Asiakassuuntautuneisuus näkyy arviointialueella 6, jossa mitataan tyytyväisyyttä tuotteisiin ja palveluihin yhdessä organisaation sisäisten asiakasindikaattoreiden kanssa. → asiakassuuntautuneisuus

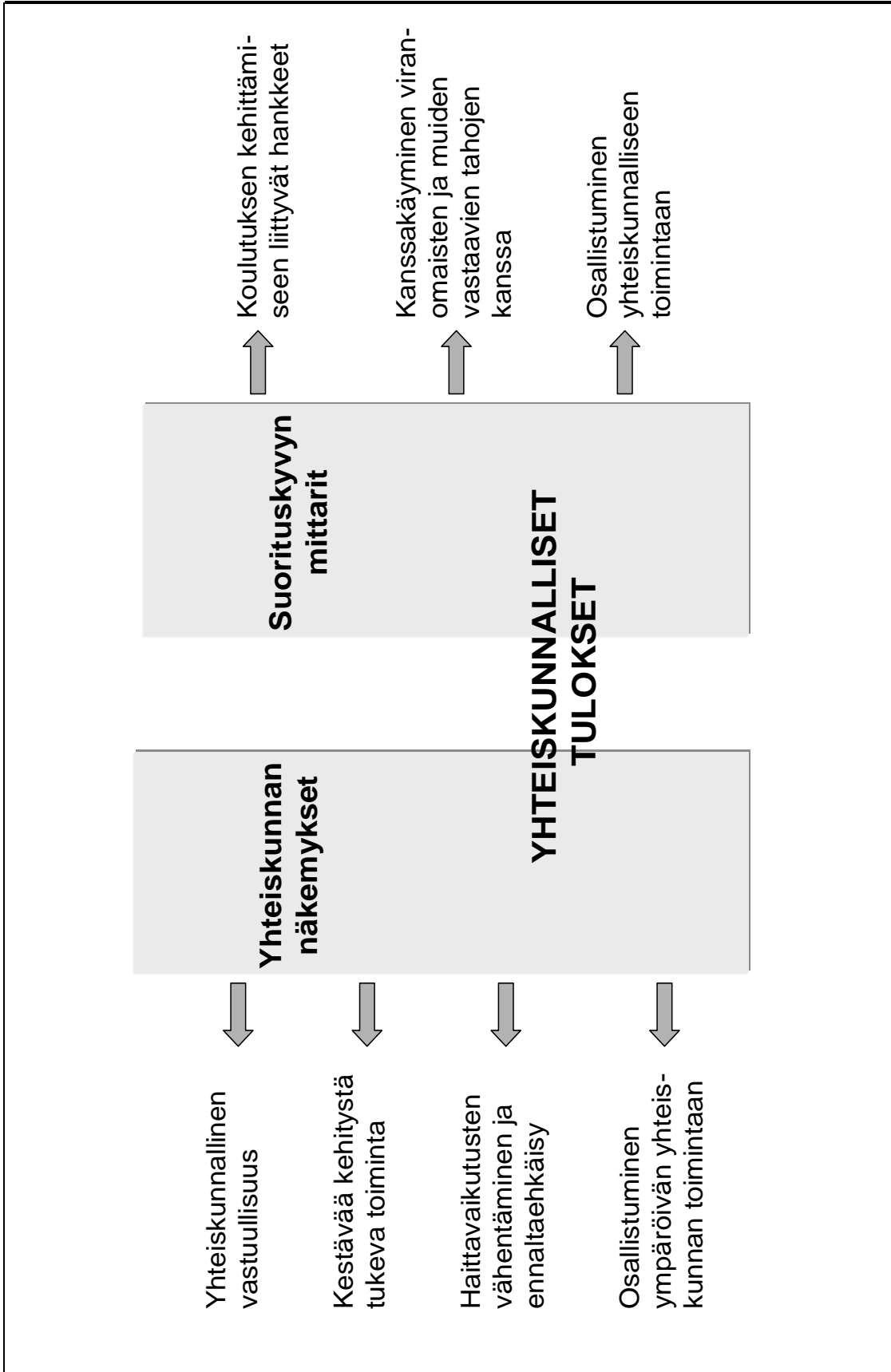
6a Asiakkaiden näkemykset	6b Sisäiset suorituskyvyn mittarit
<p>Mittarit kuvaavat asiakkaiden näkemyksiä organisaatiosta. Lähteitä mm. asiakaskyselyt ja –tutkimukset, huomionosoitukset, valitukset</p>	<p>Näitä mittareita organisaatio käyttää sisäisen suorituskyvyn seurantaan, analysointiin, tulkintaan, ennustamiseen ja parantamiseen sekä ulkoisten asiakkaiden näkemysten ennakointiin</p>
<p>Organisaation yleisvaikutelma</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ tavoitettavuus ▪ viestintä ▪ läpinäkyvyys ▪ joustavuus ▪ ennakoiva toiminta ▪ reagointikyky ▪ yleinen tyytyväisyys organisaation tuloksiin ▪ asiakaslähtöinen ja ennakoiva toiminta ▪ avoimuus muutoksille ▪ kehittämisehdotusten etsiminen ja kerääminen 	<p>Imago</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ erilaiset palkinnot ja kunniamaininnat sekä niihin liittyvät ehdokkuudet ▪ näkyvyys lehdistössä
<p>Tuotteet ja palvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ laatu ▪ lisäarvo ▪ luotettavuus ▪ innovatiivinen suunnittelu 	<p>Tuotteet ja palvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kilpailukyky ▪ valitusten määrä ▪ tuotteiden elinkaari ▪ innovaatiot suunnittelussa ▪ uuden tuotteen tai palvelun markkinoille tulon iäpimenoaika
<p>Asiakasuskollisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kiinnostus organisaation muita tuotteita ja palveluita kohtaan ▪ halukkuus suosittelua organisaatiota muille 	<p>Asiakasuskollisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ jatkotoimiin johtaneet asiakkaiden tekemät suosittelet ▪ asiakassuhteen kokonaisarvo ▪ valitusten ja myönteisen palautteen määrä



Henkilöstötulokset – Erinomaisessa organisaatiossa mitataan henkilöstötuloksia monipuolisesti ja kattavasti sekä saavutetaan niihin liittyen erinomainen suorituskyky.

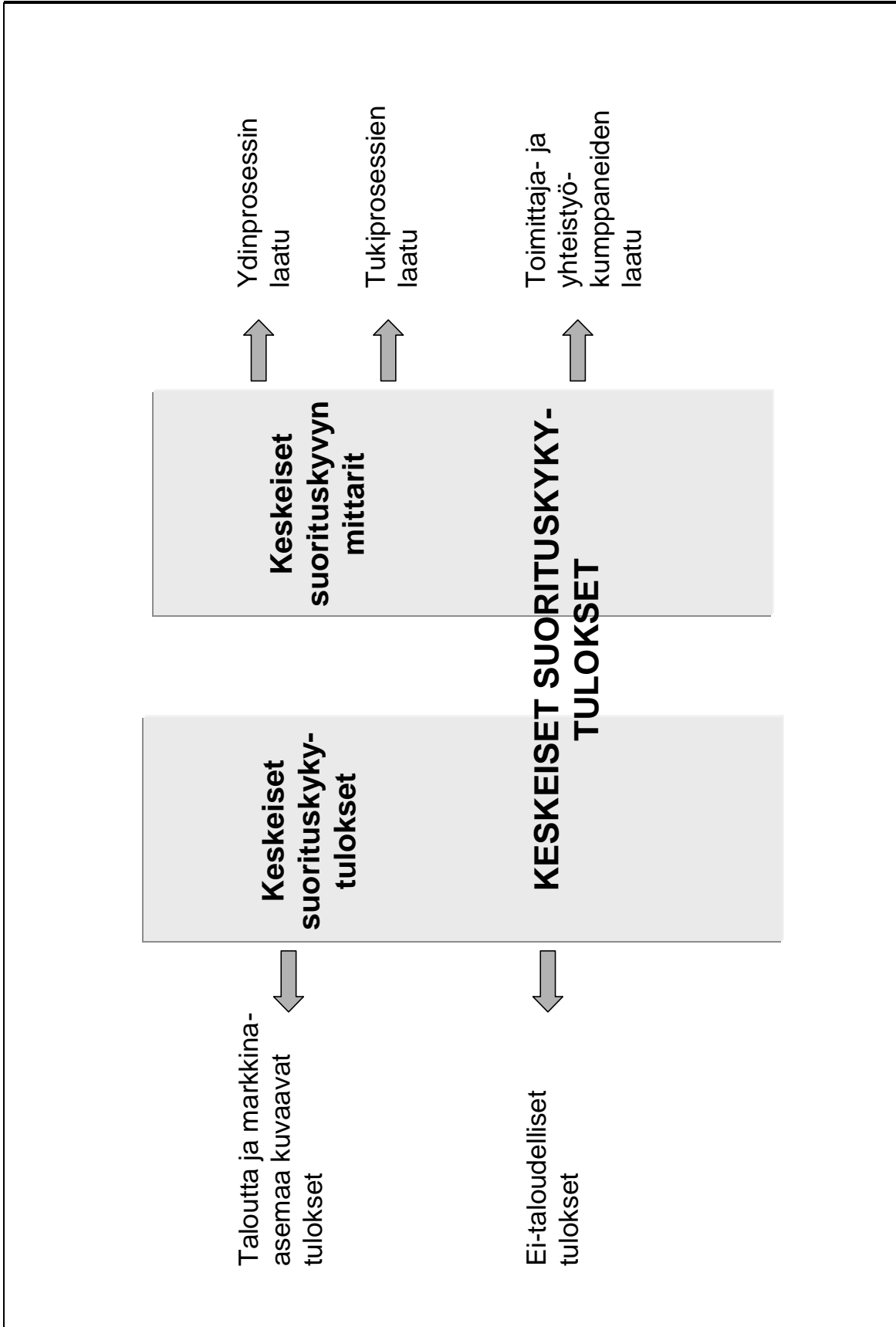
Johtajuuden tehokkuus näkyy henkilöstötuloksissa → johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus

<p>7a Henkilöstön näkemykset</p>	<p>7b Sisäinen suorituskyky</p>
<p>Nämä mittarit kuvaavat henkilöstön näkemyksiä organisaatiosta. Lähteitä mm. henkilöstökyselyt ja –tutkimukset, haastattelut, arvioinnit, kehityskeskustelut.</p> <p>Motivaatio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ urakehitys ▪ viestintä ja tiedonkulku ▪ valtuudet ja vastuut ▪ tasavertaiset mahdollisuudet ▪ mahdollisuus osallistua organisaation kehittämiseen ▪ esimiestoiminta ▪ oppimis-, kehitymis- ja menestymismahdollisuudet ▪ palkitseminen ja tunnustuksen anto ▪ tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen arviointi ▪ organisaation arvot, missio, visio, toimintaperiaatteet ja strategia ▪ koulutus ja henkilöstön kehittäminen 	<p>Näitä mittareita organisaatio käyttää sisäisen suorituskyvyn seurantaan, analysointiin, tulkintaan, ennustamiseen ja parantamiseen sekä henkilöstön näkemysten ennakointiin.</p> <p>Saavutukset</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ henkilöstön kelpoisuus ▪ osaamisvaatimusten ja nykyisen osaamisen suhde ▪ tuottavuus ▪ koulutus- ja kehittämistavoitteiden saavuttamisaste (tuloksellisuusrahoitus henkilöstön kehittämismittari) ▪ ulkoiset palkinnot ja tunnustukset
<p>Tytyväisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ hallinnolliset asiat ▪ työsuhteasiat ▪ tilat, laitteet ja palvelut ▪ terveys ja turvallisuus ▪ työpaikan pysyvyys ▪ palkat ja etuisuudet ▪ henkilöstösuhteet työpaikalla ▪ muutoksen hallinta ▪ organisaation ympäristöpolitiikka ja ympäristövaikutukset ▪ organisaation yhteiskunnallinen rooli ▪ työympäristö 	<p>Motivaatio ja henkilöstön osallistuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ osallistuminen kehittämishankkeisiin ▪ aloitteellisuus ▪ koulutus- ja kehittämistoiminnan taso ja laajuus ▪ tiimityön mitattavissa olevat hyödyt ▪ tunnustuksen anto yksilö- ja tiimitasolla ▪ henkilöstökyselyiden ja –tutkimusten vastausprosentit
	<p>Henkilöstölle tarjottavat palvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ henkilöstöhallinnon täsmällisyys ▪ viestinnän tehokkuus ▪ vastaamisprosentti erilaisiin tiedusteluihin ▪ koulutuksen arviointi



Yhteiskunnalliset tulokset – Erinomaisissa organisaatioissa mitataan yhteiskunnallisia tuloksia monipuolisesti ja kattavasti sekä saavutetaan niihin liittyen erinomainen suorituskyky.

<p>8a Yhteiskunnan näkemykset</p>	<p>8b Suorituskyvyn mittarit</p>
<p>Nämä mittarit kuvaavat ympäröivän yhteiskunnan näkemyksiä organisaatiosta. Lähteitä esimerkiksi kyselyt, tutkimukset, raportit, lehdistökikellit, julkiset tilaisuudet ja viranomaiset.</p>	<p>Näitä mittareita organisaatio käyttää sisäisen suorituskyvyn seurantaan, analysointiin, tulkintaan, ennustamiseen ja parantamiseen sekä ympäröivän yhteiskunnan näkemysten ennakointiin.</p>
<p>Imago</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vastaaminen yhteydenottoihin ▪ maine työnantajana ▪ maine vastuullisena yhteiskunnan jäsenenä <p>Yhteiskunnallinen vastuullisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ avoin ja oikea-aikainen tiedottaminen ▪ tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden noudattaminen ▪ vaikutukset paikalliseen, kansalliseen ja globaaliin talouselämään ▪ suhteet viranomaisiin ▪ eettisten periaatteiden mukainen toiminta 	<p>Kohdassa 8 a mainittujen lisäksi esimerkiksi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ työllisyystilanteen hallinta <p>Kanssakäyminen viranomaisten kanssa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sertifioinnit ▪ lupa-asiat
<p>Osallistuminen organisaation kannalta oleelliseen yhteiskunnalliseen toimintaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ toiminta olennaisissa yhteiskunnallisissa elimissä ▪ terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen ▪ urheilu- ja vapaa-ajan toiminnan tukeminen 	<p>Saadut palkinnot ja kunniamaininnat</p>
<p>Toiminnasta ja tuotteiden koko elinkaaresta aiheutuvien haittavaikutusten vähentäminen ja ennaltaehkäisy</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ terveysriskit ja onnettomuudet ▪ melu- ja hajuhaitat ▪ vaarat (turvallisuus) ▪ saasteet ja myrkylliset päästöt ▪ toimitusketjun analysointi ▪ ympäristöasioihin liittyvän suorituskyvyn arviointi 	<p>Yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvien hyvien käytäntöjen vaihto, auditointi, raportointi</p>



Keskeiset suorituskykytulokset – Erinomaisessa organisaatiossa mitataan monipuolisesti ja kattavasti toimintaperiaatteiden ja strategian pääkohtien toteutumista ja saavutetaan niihin liittyen erinomaisia tuloksia.

<p>9a Keskeiset suorituskyvyn tulokset</p>	<p>9b Sisäinen suorituskyky</p>
<p>Nämä mittarit kuvaavat organisaation itselleen tavoitteiksi asettamia, keskeisiä tuloksia ja ne ovat toimintaperiaatteiden ja strategian mukaisia.</p> <p>Taloudelliset tulokset</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ budjettia koskeva suorituskyky ▪ budjetin toteuma-aste ▪ taloudellisten tavoitteiden saavuttamisaste ▪ näyttö kyvystä tyydyttää ja tasapainottaa sidosryhmien taloudelliset intressit ▪ osoitus toimintamenojen tehokkaasta käytöstä (määrärahojen rajoissa pysyminen) ▪ taloudellista tuloa tuottavan toiminnan laajuus ▪ taloudellisten auditointien ja tiilintarkastusten tiheys ja tuloksellisuus ▪ osoitukset taloushallinnon riskinhallintakyvystä <p>Ei-taloudelliset tulokset</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ volyymit ▪ markkinoille tulonopeus ▪ onnistumisasteet ▪ prosessien suorituskyky ▪ sijoittuminen työelämään ▪ sijoittuminen jatko-opintoihin ▪ keskeyttäminen ▪ tutkintojen läpäisy 	<p>Näitä toiminnallisia mittareita organisaatio käyttää keskeisten prosessien sekä niiden tulosten seurantaan, analysointiin, tulkintaan, ennustamiseen ja parantamiseen.</p> <p>Taloudelliset mittarit</p>
<p>Ei-taloudelliset tulokset</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ volyymit ▪ markkinoille tulonopeus ▪ onnistumisasteet ▪ prosessien suorituskyky ▪ sijoittuminen työelämään ▪ sijoittuminen jatko-opintoihin ▪ keskeyttäminen ▪ tutkintojen läpäisy 	<p>Ei-taloudelliset mittarit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ prosessit (suorituskyky, arvioinnit, innovaatiot) ▪ ulkoiset resurssit mukaan lukien kumppanuudet (toimittajien suorituskyky, kumppanuuksien lukumäärä ja lisäarvo, kumppaneiden kanssa toteutettujen parannusten määrä ja lisäarvo) ▪ rakennukset, laitteet ja materiaalit ▪ teknologia (tieto-omaisuuden arvo) ▪ tiedot ja tietämys (tietojen saatavuus, eheys, luotettavuus, tietopääoman arvo)



KOTKAN-HAMINAN SEUDUN KOULUTUSKUNTA- YHTYMÄN JOHTO- ORGANISAATIO

Hyväksytty
johtoryhmässä
2.1.4.2011

Yhtymäkokous

Yhtymähallitus

Tarkastus-
lautakunta

Kuntayhtymän johtaja, rehtori
Juha Reivilä

Johtoryhmä (*)

(* pääluottamusmies
henkilöstön edustajana

Projektitoiminta

Laatu- ja toimintajärjestelmä

Työelämän kehittäminen

Kansainväliset palvelut

apulaisrehtori Sami Tikkanen

Viestintä ja markkinointi

Opiskelijapalvelut

Ammattitaitoa täydentävät ja

valmentavat opinnot

vs. apulaisrehtori Pia Kemppi

AMMATILLINEN
PERUSKOULUTUS

tulosyksikkö

vs. apulaisrehtori

Pia Kemppi

AMMATILLINEN
AIKUISKOULUTUS

tulosyksikkö

apulaisrehtori

Sami Tikkanen

RANNIKKOPAJAT –

NUORTEN

TYÖPAJATOIMINTA

tulosyksikkö

työpajajohtaja

Virpi Jonsson

TUKIPALVELUT

yhtymäpalvelut

taloushallintopalvelut

toimitilapalvelut

tietohallintopalvelut

ruokapalvelut

hallinto- ja talousjohtaja Anita Teittinen

HENKILÖSTÖPALVELUT

henkilöstöhallinto

palkka- ja palvelussuhdeasiat

rekrytointi

osaamisen kehittäminen

työhyvinvointi ja työsuojelu

henkilöstöpäällikkö Jyyni Postila-Sutinen

Tulosityksiköt, koulutusalat ja toimintaa tukevat palvelut

Kuntayhtymän johtaja, rehtori
Juha Reivilä

**AMMATILLINEN
PERUSKOULUTUS**
tulosityksikkö
**vs. apulaisrehtori
Pia Kemppi**

Työelämän kehittäminen
tyke-vastaava
Projektitoiminta
projektipäällikkö Ritva Reivilä
Laatu- ja toimintajärjestelmä
suunnittelupäällikkö Jukka Lindroos
Kansainvälinen toiminta
kv-päällikkö Marja Seppälä
apulaisrehtori Sami Tikkanen

**Ammattitaitoa täydentävät ja
valmentavat opinnot**
koulutuspäällikkö Reini Nyman

Kuljetusala
koulutuspäällikkö Riku Anttila
Ravitsemis- ja talousala
koulutuspäällikkö Virpi Äijälä
Kulttuuriala
koulutuspäällikkö Eija Vajavaara
Sosiaali- ja terveysala
koulutuspäällikkö Marja Virolainen

**Viestintä, markkinointi
ja opiskelijapalvelut**
palvelupäällikkö Timo Erikoinen
vs. apulaisrehtori Pia Kemppi

**AMMATILLINEN
AIKUISKOULUTUS**
tulosityksikkö
**apulaisrehtori
Sami Tikkanen**

Oppisopimuskoulutus
koulutuspäällikkö Pirjo Ranta

Kieli- ja maahanmuuttajakoulutus
koulutuspäällikkö Paavo Aho

Rakennusala
koulutuspäällikkö Kari Kauppinen
Sähköala
koulutuspäällikkö Kimmo Kallioniemi
Kone- ja metalliala
koulutuspäällikkö Ilpo Ristola
**Liiketalous-, matkailu- ja luonnonvara-
ala** koulutuspäällikkö Päivi Parkko

RANNIKKOPAJAT
Nuorten
työpajatoiminta ja
etsivä nuorisotyö
tulosityksikkö
**työpajajohtaja
Virpi Jonsson**

Työvalmennus
työvalmennusvastaava
Juha Ensola

**Yksilö- ja
ryhmävalmennus**
yksilövalmennusvastaava
Katriina Osola

Osastovastaavat

TUKIPALVELUT

yhtymäpalvelut toimistonhoitaja Marja Johansson
taloushallintopalvelut toimistonhoitaja Pirjo Bruce
toimitilapalvelut kiinteistöpäällikkö Jorma Järnstedt
tietohallintopalvelut tietohallintopäällikkö John Fagerholm
ruokapalvelut ruokapalveluesimies Sari Roininen
hallinto- ja talousjohtaja Anita Teittinen

HENKILÖSTÖPALVELUT

henkilöstöhallinto
palkka- ja palvelussuhdeasiat
rekrytointi
osaamisen kehittäminen
työhyvinvointi ja työsuojelu suunnittelupäällikkö Jukka Lindroos
henkilöstöpäällikkö Jyyni Postila-Sutinen