

LOGISTIIKAN AMMATILLISEN KOULUTUKSEN TULEVAISUUS LUKSIASSA

KARI SAARELMA

OPINNÄYTETYÖ

Huhtikuu 2012

Logistiikka

YAMK



Tekijä(t) Saarelma, Kari	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 4.5.2012
	Sivumäärä 91	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi Logistiikan Ammatillisen koulutuksen tulevaisuus Luksiassa		
Koulutusohjelma Logistiikan koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Lehtori Petri Vauhkonen, Lehtori Pasi Lehtola		
Toimeksiantaja(t) Rehtori Seija Katajisto, Luksia, Länsi – Uudenmaan ammattikoulutuskuntayhtymä		
Tiivistelmä Opinnäytetyö tehtiin tutkimus ja kehittämishankkeena Luksia:n toimeksiannosta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää logistiikanopintoalan toimintaa ja löytää kehittämiskohteita. Kehittämishankkeen tavoitteena oli rakentaa toiminta suunnitelma jonka avulla opintoala saavuttaisi Luksian vision. Tutkimuksessa selvitettiin opiskelijoiden, henkilöstön, alueen yrittäjien odotukset logistiikan opintoalalle, tutkittiin opintoalan toimintaa ja taloutta. Tutkimuksessa selvisi että opintoalalla toiminnan kehittämiseen on hyvät edellytykset ja odotukset ovat opiskelijoilla ja elinkeinoelämällä maltilliset. Kehittämishankkeessa laadittiin strategia ja toteutus suunnitelma jonka avulla opintoala pystyy vastaamaan niihin odotuksiin joita sidosryhmillä on. Kehittämishankkeessa sovelletaan Tipu ake ki te Ora ajattelua ja yhdistellään tähän Taylorismin ja muutosjohtamisen teoriaa.		
Avainsanat (asiasanat) Ammattioppilaitos, Tipu ake ki te Ora, logistiikan opintoala, strategian tiekartta, Taylorismi		
Muut tiedot		
Author(s) Saarelma, Kari	Type of publication Master's Thesis	Date 4.5.2012

	Pages 91	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until	Permission for web publication <input checked="" type="checkbox"/>
Title THE FUTURE OF THE LOGISTICS TRAINING AT LUKSIA		
Degree Programme Master's Degree Programme in Logistics		
Tutor(s) Vauhkonen Petri, Lehtola Pasi		
Assigned by Luksia (Intermunicipal Federation of Vocational Education in Western Uusimaa)		
<p>Abstract</p> <p>The objective of the Master's thesis was to study and develop Luksia's logistics department. The aim of the study was to find out how the logistics department works and find out possibilities for developing the department further.</p> <p>The aim of the development project was to build a functional plan which would lead the department to reach Luksia's vision.</p> <p>During the work, the students', teachers' and local entrepreneurs' views of and expectations for the logistics teaching were studied, and it was also studied how the logistics department functions and also how it is financed. The Tipu Ake ki te Ora leadership model thinking, combined with the change management ideas of Taylorism were applied in building Luksia's strategy and execution plan.</p> <p>In the study it became clear that the department has a good capability to develop its work, and the expectations of its interest groups are moderate.</p> <p>In the development project, a strategy was made as well as an execution plan, which will make it possible to meet the expectations of the interest groups.</p>		
Keywords Vocational school, logistics department, Tipu Ake ki te Ora, strategic roadmap, Taylorism		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	8
2 TUTKIMUSKYSYMYKSET	9
2.1 Tutkimusmenetelmät.....	9
2.2 Aineistonhankintamenetelmät.....	10
2.3 Tutkimuksen tavoite	10
3 NYKYTILANNE.....	11
3.1 Opiskelijat	11
3.1.1 Opiskelijatytytyväisyyden tutkiminen	11
3.2 Henkilöstö	13
3.2.1 Opettajien ja erikoisammattimiehen palkkaus ja työaika.....	14
3.2.2 Työssäolobarometri.....	14
3.2.3 Työssäolobarometrin tulokset Luksiassa	14
3.2.4 Työtyytyväisyyskysely logistiikan opintoalalla	15
3.3 Elinkeinoelämän odotukset.....	17
3.4 Talous.....	18
3.4.1 Tulos	18
3.4.2 Kustannuskehitys.....	21
3.5 Kalusto	24
3.5.1 Kaluston huolto ja ylläpito.....	24
3.5.2 Kaluston käyttöaste.....	25
3.6 Tietojärjestelmät	26
3.7 Tilat	28
3.8 Johto	29

	4
3.9 Hallinto.....	30
3.10 Yhteiset palvelut	30
3.11 Opetuksen järjestämisluvat.....	30
3.12 Hankinnat	31
3.13 Toiminnan fyysinen rakenne	31
3.13.1 Opintoalan organisaatio ja tehtäväkuvaukset	33
3.13.2 Ajokortti ja ammattipätevyysajo-opetus	36
4 TYÖN POHJANA OLEVA TEORIA	37
4.1 Johtaminen.....	37
4.1.1 Opintoalan johtaminen	38
4.2 Muutosjohtaminen	39
4.3 Tipu Ake ki te Ora –ajattelumalli	40
5 STRATEGIA YMPÄRISTÖ.....	44
5.1 Strategian johtamisympäristö	44
5.1.1 Tipu Aken strategia.....	44
5.1.2 Strategian valtatietä tulokseen	44
5.2 Ulkoistaminen	45
5.3 Julkiset hankinnat ja kilpailutus.....	46
5.4 Ammatillisen koulutuksen hallinto, ohjaus ja rahoitus.....	48
5.5 Kuntayhtymän visio	50
5.5.1 Luksian arvot	50
5.5.2 Missä onnistumalla saavutamme visiomme?	50
5.6 Logistiikan opintoalan visio	53
6 LOGISTIIKAN OPINTOALAN STRATEGIAVALINNAT	53
6.1 Itse tehden vai ulkoistaen?	53

	5
6.1.1 Ydintehtävät	54
6.1.2 Muut tehtävät	54
6.2 Ulkoistaminen ”kaikki kerralla” -periaatteella?	54
6.3 Ulkoistaminen osittain?	55
6.3.1 Ajo-opetuksen ulkoistaminen	55
6.4 Jotain muuta?	59
6.5 Nykytilanteen säilyttäminen.....	57
7 LOGISTIIKAN TIE TULEVAISUUTEEN.....	60
7.1 Valittu strategia	60
7.2 Strategian kartta	60
7.3 Aikataulu	62
7.4 Strategia käytäntöön	64
7.5 Pohdinta.....	66
LÄHTEET.....	67
LIITTEET	69
Liite 1. Kysely logistiikan opintoalan henkilöstölle.....	69
Liite 2. Tuloslaskelmat 2008 – 2011.....	90
Liite 3. Ajo-opetustunnin hinnan määrittäminen	92
Liite 4. Ulkoistamisvertailu	93

KUVIOT

Kuvio 1. Winha	25
Kuvio 2. Johtamisketju.....	27
Kuvio 3. Logistiikan opintoala	31
Kuvio 4. Ulkoistamishanke.....	44
Kuvio 5. Strategian tiekartta.....	60
Kuvio 6. Strategian valtatie	62

KAAVIOT

Kaavio 1. Kokonaisarvio -08	10
Kaavio 2. Kokonaisarvio -09	10
Kaavio 3. Kokonaisarvio -10	11
Kaavio 4. Kokonaisarvio -10	14
Kaavio 5. Työvirekysely.....	15
Kaavio 6. Tulorahoitus 2009 – 2011.....	17
Kaavio 7. Tulos 2008 – 2009	17
Kaavio 8. Tulos %.....	18
Kaavio 9. Tuloksen kasvu vrt. edellinen vuosi.....	18
Kaavio 10. Tulorahoituksen kasvu vrt. edellinen vuosi.....	19
Kaavio 11. Toimintakulut 2008 – 2009.....	20
Kaavio 12. Henkilöstökulut 2008 – 2011.....	20
Kaavio 13. Vuokrakulut	21
Kaavio 14. Palvelujen ostot 2008- 2011.....	21

Kaavio 15. Kuorma – autot km/päivä.....	23
Kaavio 16. Työkoneiden käyttötunnit/työpäivä.....	24
Kaavio 17. palkka kustannus/toteutunut ajotunti	54
Kaavio 18. ajo-opetustunnin hinta opetustuntina	54
Kaavio 19. ajo-opetus lukuvuonna 2011-2012	55
Kaavio 20. vertailu Luksia/palveluntuottaja.....	55
Kaavio 21. Luksian ja palveluntuottajan vertailu.....	56

1 JOHDANTO

Suomessa 24 oppilaitosta järjestää nuorille yhdistelmäajoneuvon kuljettajankoulutusta. Tässä työssä tutkin logistiikan perustutkinto-opetuksen toteuttamista Luksiassa eli Länsi-Uudenmaan ammattikoulutuskuntayhtymässä.

Logistiikan opetus on keskittynyt Luksian Vihdin kampukselle. Logistiikan opintoala on kasvanut merkittäväksi viimeisten viiden vuoden aikana. Opiskelijamäärältään logistiikka on tällä hetkellä suurin opintoala Vihdin kampuksella. Opintoalan kasvaminen nykyiseen kokoonsa on ollut haastavaa ja antoisaa aikaa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Luksian toimintaympäristöä ja toimintaa. Näin löydämme välineet ja kehitysideat, joiden avulla voimme tavoittaa Luksian vision.

Opinnäytetyön tavoitteena on havainnollistaa muille alan toimijoille, miten Luksiassa toimintaa toteutetaan, ja tarjota vaihtoehtoja ja ideoita koulutuksen toteuttamiseen sekä opintoalan ja oppilaitoksen johtamiseen.

Tässä työssä tarkastellaan sitä, miten taylorismia ja Tipu Ake ki te Oraa voidaan soveltaa strategian laatimisessa ja johtamisessa sekä tuodaan Sirniön ja Hokkasen valtatie-ajattelustrategia oppilaitosympäristöön.

2 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Seuraavassa on esitelty tutkimuksen kysymykset:

Miten logistiikan opintoalan opiskelijat kokevat oman opiskelunsa? Kuinka hyvin opinnot vastaavat opiskelijoiden odotuksia ja kuinka hyvin opetus edistää opiskelijoiden työllistymistä?

Henkilöstön näkökulma: Miten opettajat kokevat oman työympäristönsä ja tehtävänsä?

Työelämän näkökulma: Mitä paikalliset yrittäjät odottavat logistiikan opiskelijoilta heidän aloittaessaan työelämän?

Talouden ja toiminnan näkökulma: Miten opintoalan yleinen toiminta ja talous on järjestetty?

2.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään eri tutkimusmenetelmiä ja tapoja, mutta kaikki tutkimukset kuitenkin perustuvat laadulliseen tutkimukseen ja sen teorioihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskiössä merkitykset, jotka ilmenevät eri tavoin (fsd.uta n.d).

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Kyse on siis moninäkökulmaisuudesta tai -paradigmaisuudesta – siitä, että yhdistetään useita menetelmiä ja lähestymistapoja. Triangulaation avulla onkin mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (fsd.uta n.d.)

1.2 Aineistonhankintamenetelmät

Opiskelijoiden kokemusten selvittämisessä käytetään vuosikyselyä. Vuosikyselyssä opiskelijat vastaavat opiskeluunsa liittyviin kysymyksiin. Vastausten avulla muodostan kuvan siitä, mitä opiskelijat odottavat opinnoiltaan ja kuinka hyvin opintoala onnistuu niihin vastaamaan.

Henkilöstön näkökulmaa selvitetään opintoalan henkilöstölle tehdyllä työhyvinvointikyselyllä ja näitä tuloksia verrataan koko kuntayhtymän henkilöstölle tehtyyn työhyvinvointikyselyyn.

Työelämän odotuksia selvitetään työssäoppimisen ohjauskäyntien yhteydessä työpaikkaohjaajien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella.

Talouden ja toiminnan näkökulmaa selvitetään talousarvion ja toteutuneiden talouslukujen avulla.

1.3 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on löytää ne kehittämiskohteet, joiden avulla Luksian vision mukainen toiminta olisi saavutettavissa. Opiskelijanäkökulmalla haluaisimme löytää ne alueet, joissa on eniten parannettavaa.

Henkilöstön näkökulman tutkimuksessa tavoitteena on etsiä niitä asioita, joita parantamalla tai kehittämällä olisi mahdollista vastata paremmin opiskelijoiden ja työelämän odotuksiin.

Talouden ja toiminnan selvittämisellä pyritään löytämään tehokkaampia ja taloudellisempia tapoja toimia niin, että työelämän ja opiskelijoiden odotuksen toteutuisivat.

3 NYKYTILANNE

3.1 Opiskelijat

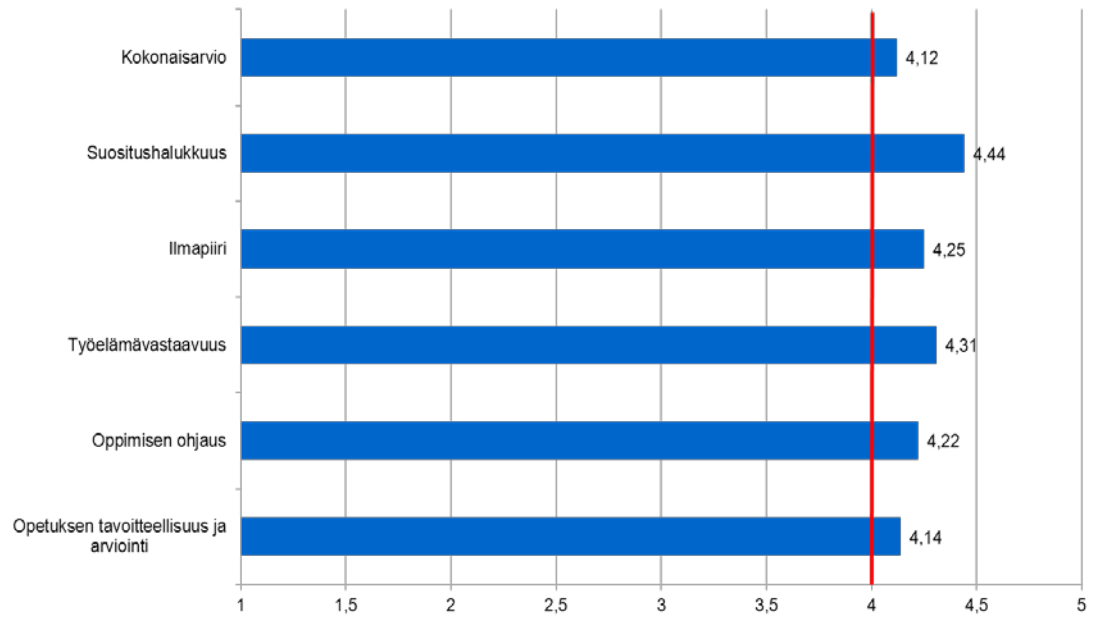
Luksian logistiikan opintoalalla opiskelee tällä hetkellä 101 opiskelijaa. Ensimmäisellä vuosiluokalla on 48 opiskelijaa, toisella vuosiluokalla 25 opiskelijaa sekä kolmannella vuosiluokalla 28 opiskelijaa. Ammattioppilaitoksen logistiikassa opiskellaan yhdistelmäajoneuvon kuljettajiksi. Aloituspaikkoja on vuosittain neljäkymmentä. Aloittavien määrä vaihtelee 35–50 välillä.

Vuosiluokat on jaettu a- ja b-ryhmiin. Ryhmäkoot vaihtelevat ensimmäisen vuosiluokan 25 opiskelijasta toisen ja kolmannen vuosiluokan 15–10 opiskelijan ryhmiin. Näiden ryhmien lisäksi on logistiikan opintoalalle perustettu tehostetun opiskelun ryhmä (TOR), jonka tarkoituksena on mahdollistaa opiskelu niille opiskelijoille, joiden valmiudet toimia perusopetusryhmissä ovat heikohkot. Logistiikan opintoalalla on 34 erityisopiskelijaa, jotka on sijoitettu normaaleihin opetusryhmiin. Näissä ryhmissä he saavat erityistä tukea.

3.1.1 Opiskelijatyytyväisyyden tutkiminen

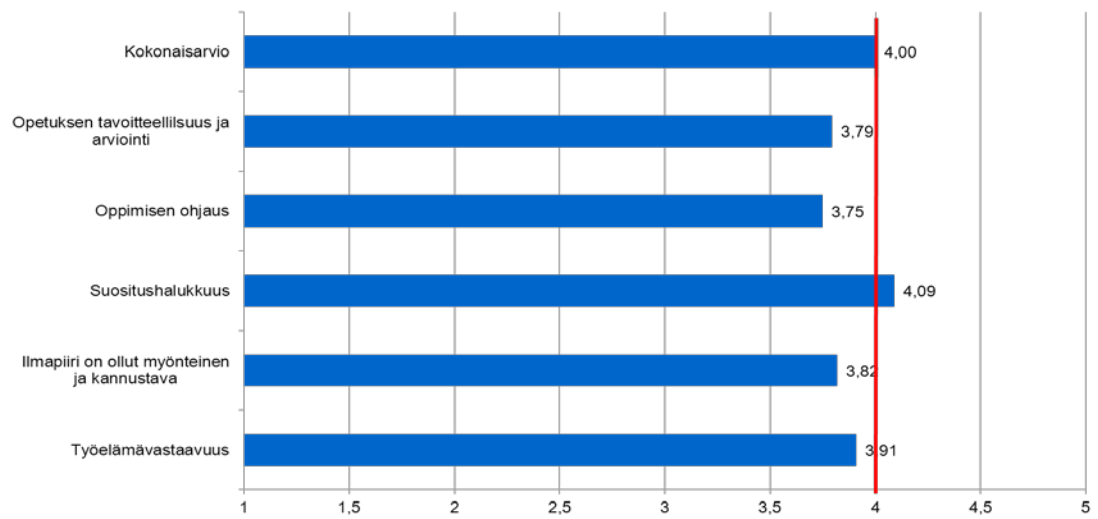
Opiskelijoiden tyytyväisyyttä tutkitaan kyselyllä, joka toteutetaan aina lukuvuosittain tammikuussa. Tämän lisäksi opintojakson toteuttanut opettaja tekee jaksokyselyn. Opiskelijoille suoritetussa vuosikyselyssä on nähtävissä lievää laskua verrattaessa sitä vuosiin 2008–2010. Vuonna 2008 tulokset olivat vertailuajankohdista parhaimmat.

Kokonaisarvio -08 LOG 07A; 16 vastaajaa

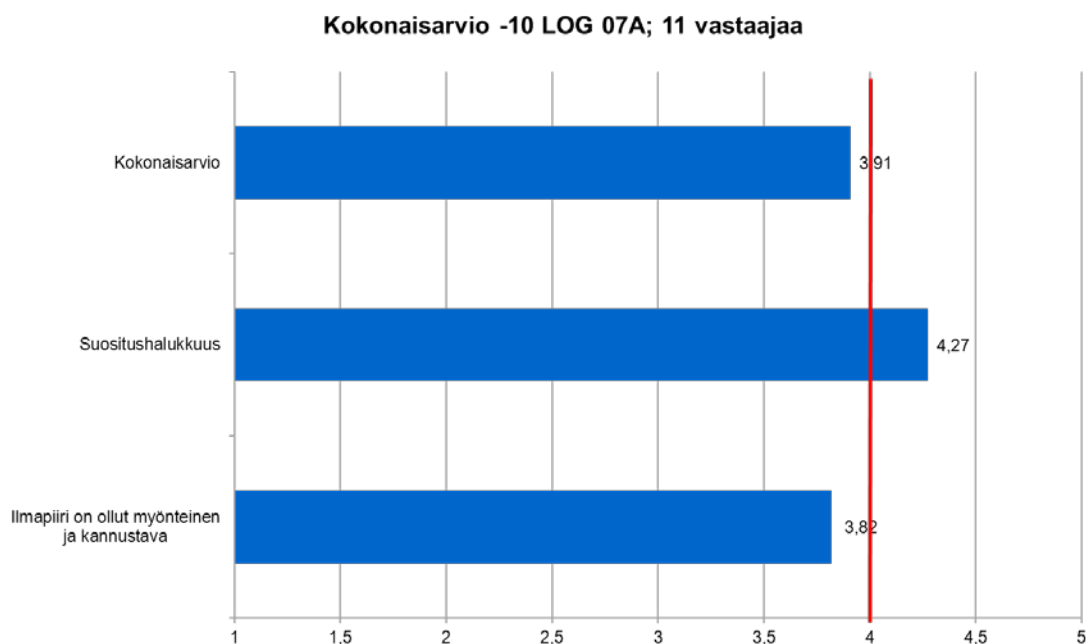


Kaavio 1. Kokonaisarvio -08

Kokonaisarvio -09 LOG 07A; 11 vastaajaa



Kaavio 2. Kokonaisarvio -09



Kaavio 3. Kokonaisarvio -10

3.2 Henkilöstö

Logistiikan opintoalalla työskentelee 10 opettajaa ja yksi erikoisammattimies. Muodollisesti päteviä opettajia on tällä hetkellä seitsemän. Ammatillisten opintojen opettajan kelpoisuus määräytyy asetuksen 14.12.1998/986 mukaisesti. Vakinaisessa tai toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa on seitsemän opettajaa ja erikoisammattimies. Kolmella opettajalla on määräaikainen työsuhde. Kahdella heistä työsuhteet päättyvät kuluvaan kesään loppuun mennessä. Yhdelle opettajista on tehty kolmivuotinen sopimus pätevyityshetkellä. Opettajan pätevyityessä tietyn ajan kuluessa muutetaan hänen työsuhteensa toistaiseksi voimassa olevaksi.

Insinöörin tutkinto on seitsemällä opettajalla. Näistä viidellä on ammattikorkeakoulupohjainen insinöörin tutkinto. Logistiikkainsinöörejä on kolme. Auto-, sähkö-, tuotantotalous-, muotoilu/tuotantotalousinsinöörejä on kutakin yksi. Lisäksi opettajakuntaan kuuluu ammattikoulupohjainen liikenneopettaja, teknikko ja maanpuolustuskorkeakoulun käynyt upseeri. Viidestä liikenneopettajasta neljä on muodollisesti

päteviä. Liikenneopettajista neljä saa opettaa kaikkia ajokorttiluokkia ja yksi enintään C-luokan kortteja.

Peruskoulupohjainen erikoisammattimies on suorittanut lukuisia erilaisia alaan liittyviä kursseja, ja hänellä on erittäin vahva ja monipuolinen käytännön kokemus alan tehtävistä.

3.2.1 Opettajien ja erikoisammattimiehen palkkaus ja työaika

Opettajat kuuluvat opettajien virka- ja työehtosopimuksen (OVTES) palkkausjärjestelmään. Muodollisen kelpoisuuden puuttuessa kokonaan vähennetään peruspalkasta kaksitoista prosenttia. Pedagogisen kelpoisuuden puuttuessa vähennetään kuusi prosenttia. Erikoisammattimiehen palkkauksessa käytetään kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) mukaista palkkausjärjestelmää. Erikoisammattimiehellä ei ole erityisiä kelpoisuusvaatimuksia, ja hänen kokonaistyöaikansa on 37,5 tuntia viikossa.

Opettajat ovat opetusvelvollisuustyöajassa. Opettajien perusviikko-opetustunnit ovat 24,5 tuntia. Nykyisin logistiikan opettajat opettavat keskimäärin 32 tuntia viikossa, eli opettajilla on 7,5 ylituntia viikossa.

3.2.2 Työssäolobarometri

Luksiassa toteutetaan työssäolobarometri joka vuosi. Barometrissä kartoitetaan mm. johtamista ja sen vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin.

3.2.3 Työssäolobarometrin tulokset Luksiassa

Kyselyssä on selvitetty henkilöstön kokema työkuormitus. Kysely lähetettiin 392 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 267. Vastausprosentti oli 68,11. Arvosteluasteikko oli 1–5.

Arviointikohteina olivat

1. Työn kehittävyys	3,7 (tulokset koko Luksia)
2. Esimiestyö	3,5
3. Ergonomia	3,3
4. Optimaalinen kuormitus	3,3
5. Työkyky	4,1
6. Tiedonkulku ja vuorovaikutus	3,3

1. Työn kehittävyys	3,7 (Luksia Vihdin kampus)
2. Esimiestyö	3,4
3. Ergonomia	3,5
4. Optimaalinen kuormitus	3,4
5. Työkyky	4,0
6. Tiedonkulku ja vuorovaikutus	3,4

3.2.4 Työtyytyväisyyskysely logistiikan opintoalalla

Logistiikan opintoalan työhön ja toimintaan liittyvä kysely toteutettiin ennen vuoden 2011 työssäolobarometriä. Kysely oli hieman erilainen verrattuna koko Luksialle tehtyyn barometriin.

Työvire: 89 % logistiikan henkilöstöstä arvioi olevansa joko hyvässä tai erittäin hyvässä työvireessä.

Esimiestyön osalta kysyttäessä ”Montako kertaa tapaat esimiehesi vuodessa kahden kesken?” 80 % ilmoitti tapaavansa esimiehensä vähemmän kuin kerran vuodessa.

Kysymykseen ”Luotatko esimieheesi?” 23 % vastasi, että ei luota, 22 % jonkin verran ja 22 % luotti erittäin paljon.

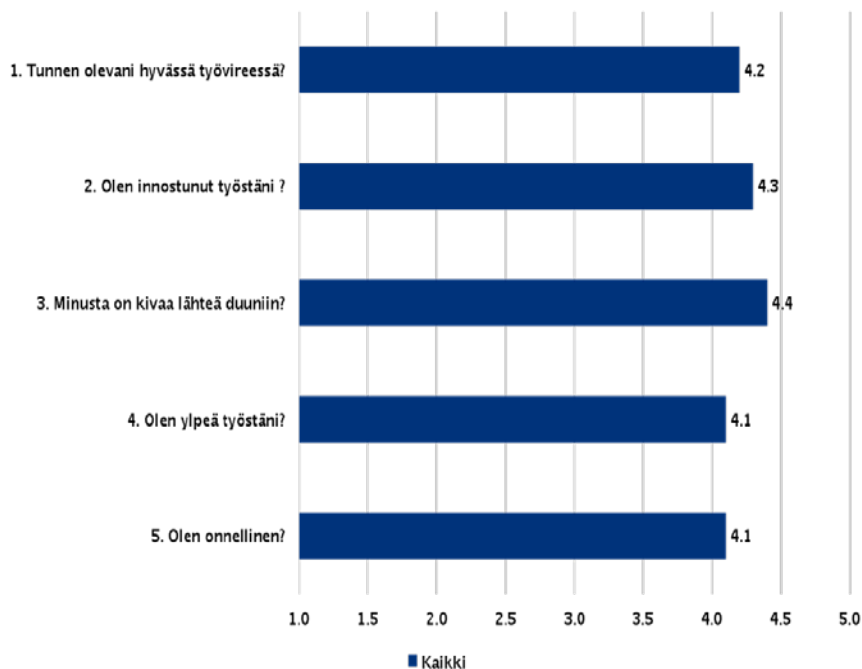
Kysymykseen ”Saatko esimieheltäsi tukea työhösi?” 22 % ilmoitti, ettei saa lainkaan tukea esimieheltään, 33 % ilmoitti saavansa tukea jonkin verran ja 34 % ilmoitti saavansa tukea erittäin hyvin.

Tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen liittyvässä kysymyksessä 33 % ilmoitti tietävänsä, mitä Luksiassa tapahtuu, ja 67 % oli sitä mieltä, että ei saa tarpeeksi tietoa.

Kysymykseen ”Tiedätkö mikä on Luksian visio?” 56 % vastasi, ettei tiedä, mikä on Luksian visio. Kysymykseen ”Tunnetko Luksian kehittämissuunnitelmat?” 89 % ilmoitti, ettei tiedä niitä.

Vastausten keskiarvot välillä 3.5 - 5.0

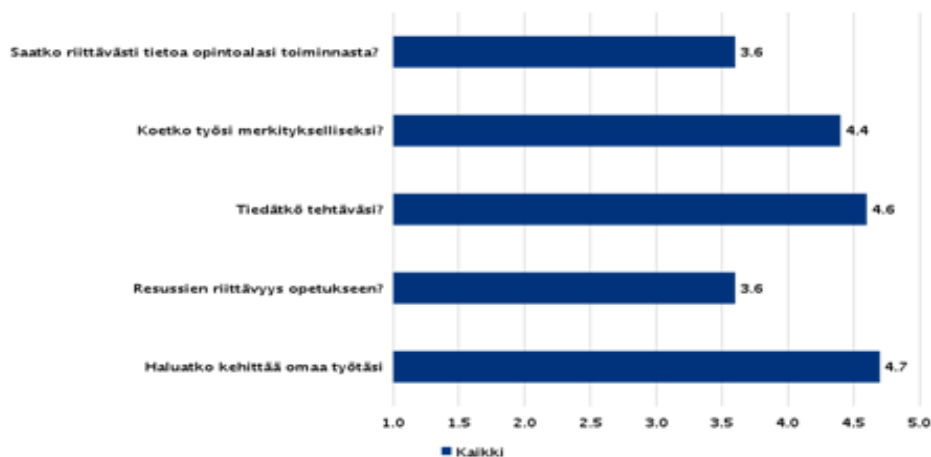
Työväire, Tietoa, Perehdytyksen onnistuminen, Johtaminen



Kaavio 4.Kokonaisarvio -10

Vastausten keskiarvot välillä 3.5 - 5.0

Työvire, Tietoa, Perehdytyksen onnistuminen, Johtaminen



Kaavio 5. Työvirekysely

Kyselyn tuloksia tarkasteltaessa esille tulee se, että logistiikan opintoalalla ollaan huomattavasti tyytyväisempiä omaan työhön ja siinä oleviin mahdollisuuksiin kuin Luksiassa yleensä. Huomion arvoista on, että omaa työtä ja opintoalan toimintaa halutaan kehittää.

3.3 Elinkeinoelämän odotukset

Logistiikan opintoihin kuuluu vähintään 20 opintoviikkoa työssä oppimista. Tämä suoritetaan logistiikan tehtävissä useilla eri aloilla olevissa työpaikoissa. Yleensä toisen vuosiluokan opiskelijat suorittavat työssä oppimisensa varastotöissä tai kuljettajien apuhenkilöinä. Kolmannen vuosiluokan opiskelijat toimivat useammin kuljettajan tehtävissä joko kuorma- tai pakettiauton kuljettajina. Olen selvittänyt elinkeinoelämän näkökulmaa logistiikan opettamiseen työssä oppimiskäytien yhteydessä keskustelemalla kahdenkymmenen eri yrityksissä toimivan työpaikkaohjaajan kanssa.

Näissä keskusteluissa on noussut esille työelämän pelisääntöjen ymmärtämisen tärkeys: aikataulujen noudattaminen, rehellisyys, luotettavuus, kysyminen ja poissaoloista ilmoittaminen. Yllättävää kyllä varsinaisten ammatillisten taitojen merkitys ei korostunut. Kukaan keskustelukumppaneista ei odottanut, että ammatillisesta oppilaitoksesta tulisi huippuosaajia. Kuljettajiksi valmistuneilta odotettiin C- tai CE-korttia ja alan perusosaamista ja ammattipätevyyttä.

3.4 Talous

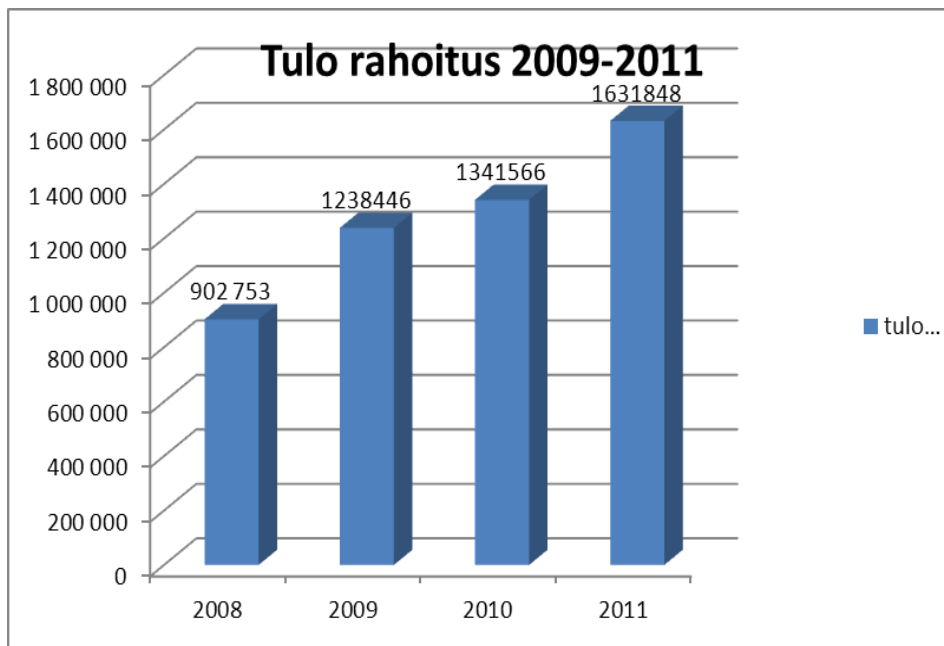
3.4.1 Tulos

Opintoalan talous on kehittynyt viimeisten neljän vuoden aikana hyvin.

Myönteiseen kehitykseen on vaikuttanut erityisesti oppilasmäärän kasvu ja henkilökölkulujen sekä toiminnan muiden kulujen pysyminen hallinnassa.

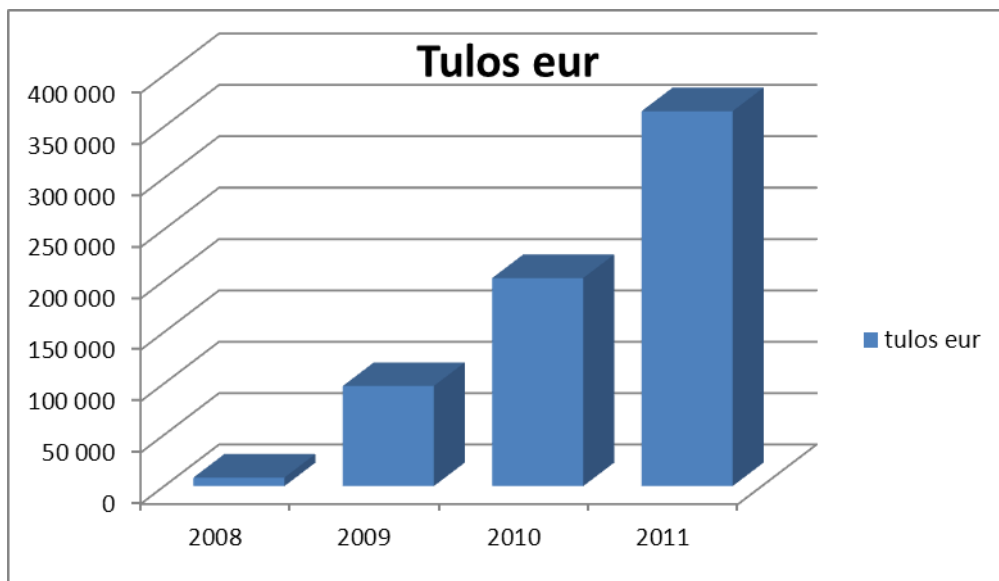
Vuonna	2008 tulos oli 8 381 €
	2009 tulos oli 97 468 €
	2010 tulos oli 202 541 €
	2011 tulos oli 364 950 €

Toimintatuotot vuonna	2008	902 753 €
	2009	1 238 446 €
	2010	1 341 566 €
	2011	1 631 848 €



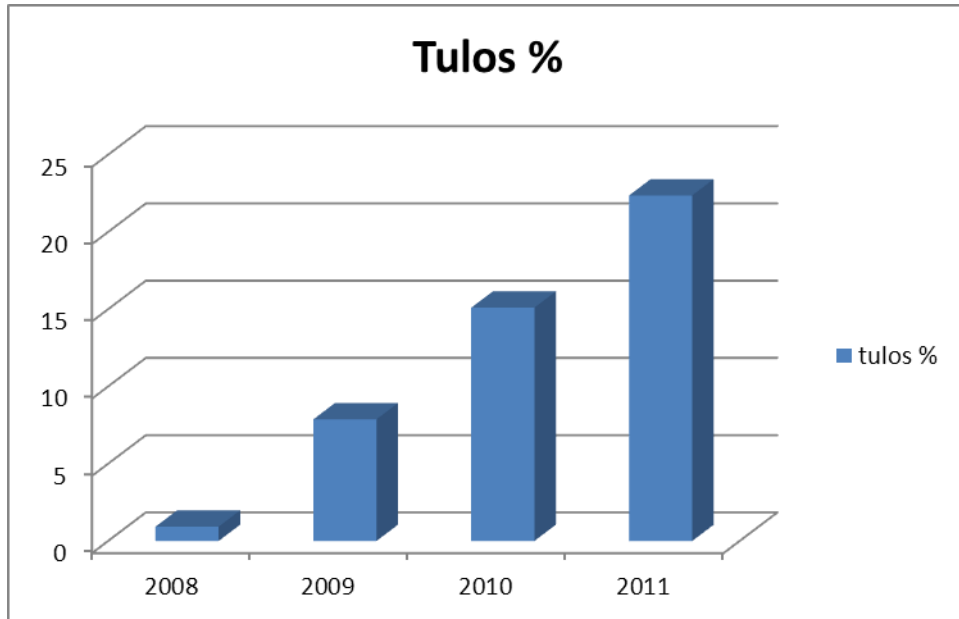
Kaavio 6. Tulorahoitus 2009–2011

Yllä olevassa kaaviossa on nähtävissä tulorahoituksen kehittyminen vuodesta 2008 vuoteen 2011. Tulorahoitus muodostuu oppilaskohtaisesta korvauksesta ja opintoalan myynti/vuokratuloista.

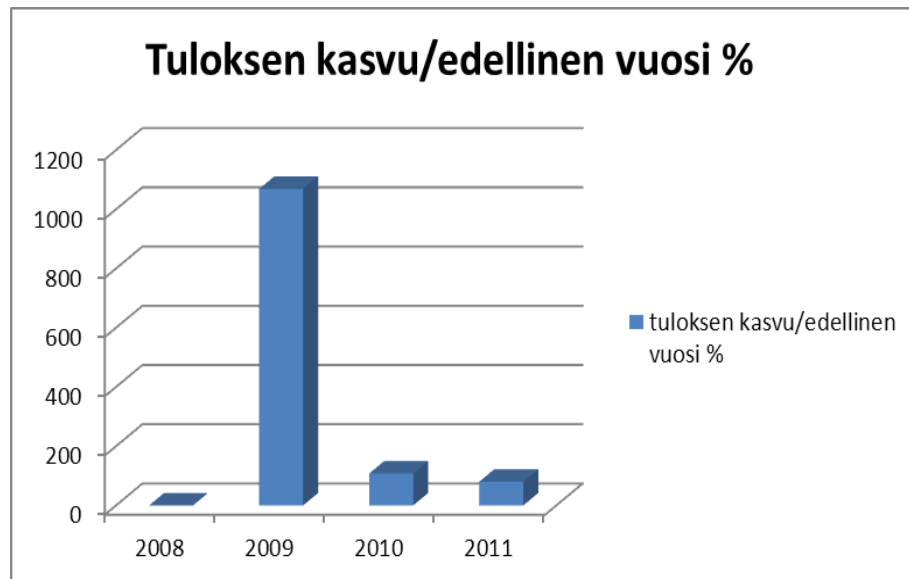


Kaavio 7. Tulos 2008 – 2009

Tulos euromääräisenä. Tarkasteltaessa tulosta ja tulorahoitusta huomataan tuloksen voimakas kehitys.

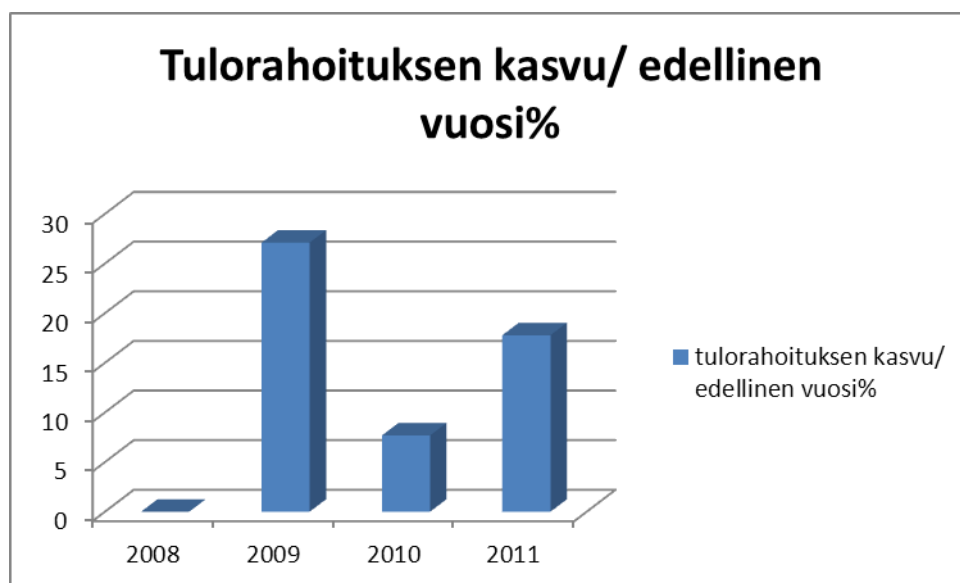


Kaavio 8. Tulos %



Kaavio 9. Tuloksen kasvu vrt. edellinen vuosi

Vertailtaessa tuloksen kasvua edellisen vuoden tulokseen huomataan vuoden 2009 räjähdysmäinen kasvu, joka saa 2010 ja 2011 tuloksen kasvun näyttämään pieneltä, vaikka kasvuluvut ovat olleet 80–107 %.



Kaavio 10. Tulorahoituksen kasvu vrt. edellinen vuosi

3.4.2 Kustannuskehitys

Kustannusten kehittyminen samana ajanjaksona on ollut maltillista verrattuna tulojen nousuun.

Henkilöstökulut olivat vuonna 2008, 435 263 €

2009, 530 090 €

2010, 547 595 €

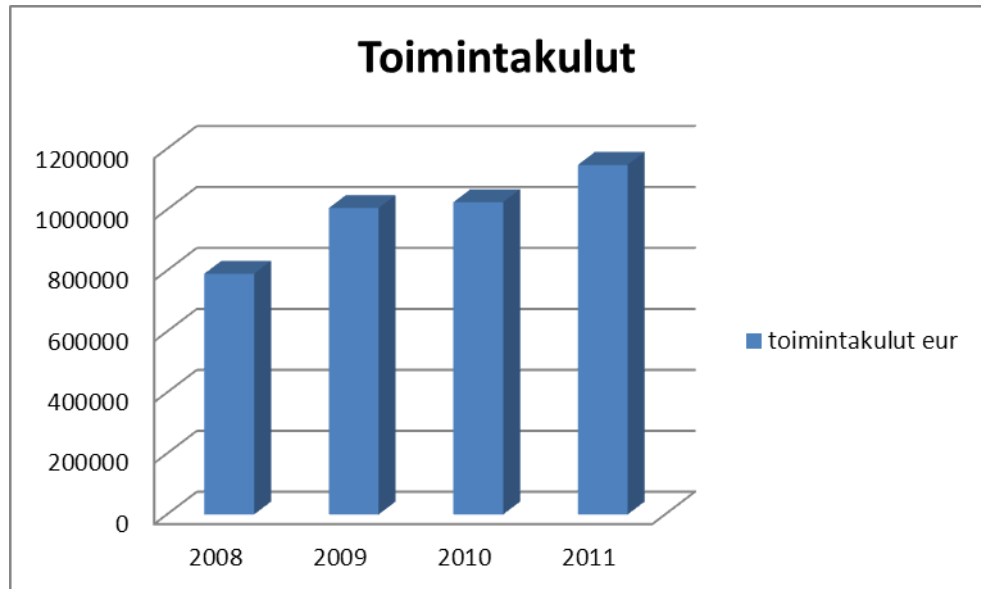
2011, 552 002 €

Aineet, tarvikkeet ja tavarat 2008, 87 351 €

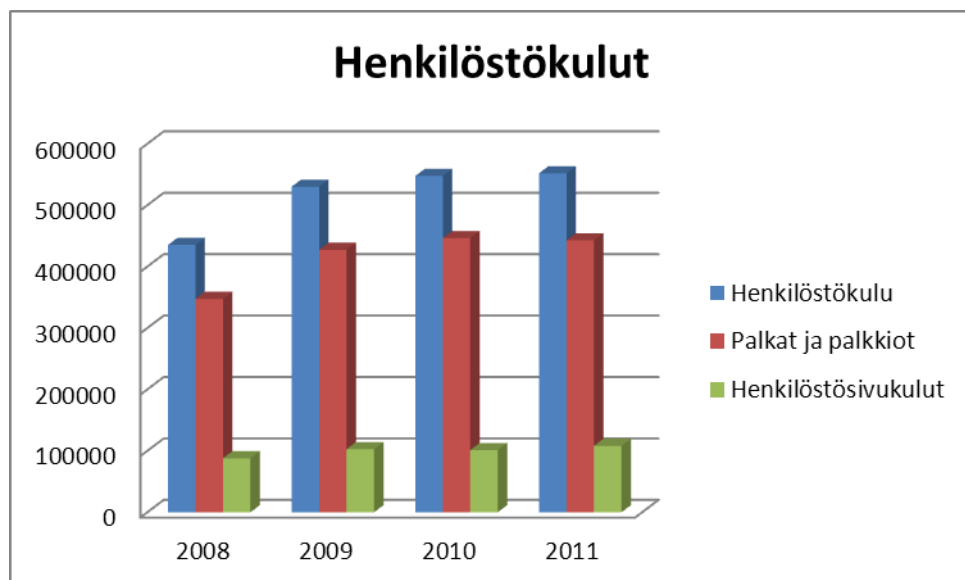
2009, 109 934 €

2010, 110 905 €

2011, 185 448 €

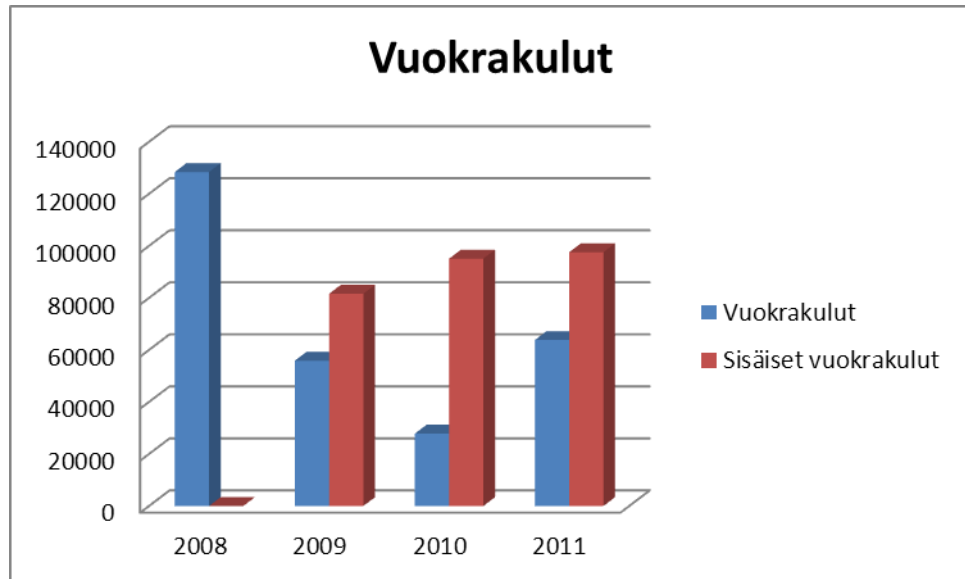


Kaavio 11. Toimintakulut 2008–2012



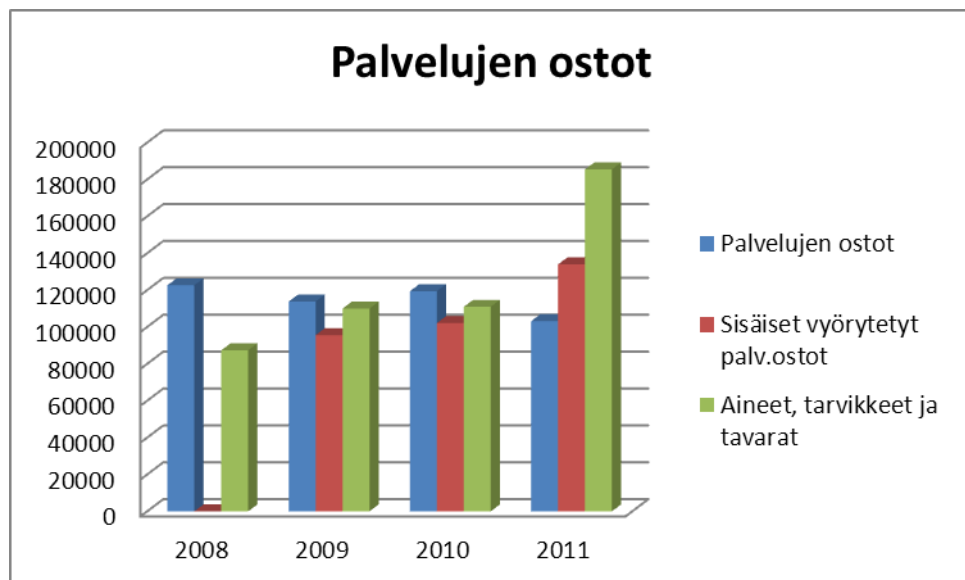
Kaavio 12. Henkilöstökulut 2008–2011

Henkilöstökulujen nousu on ollut maltillista.



Kaavio 13. Vuokratulut

Vuokratuluissa on huomion arvoista, että sisäisiä vuokratuluja ei ole ollut vuonna 2008 lainkaan.



Kaavio 14. Palvelujen ostot 2008–2011

Palvelujen ostojen osalta on nähtävissä polttoaineiden voimakas hinnan nousu vuoden 2011 aikana.

3.5 Kalusto

Logistiikan opetuksessa käytetään monipuolista kalustoa, joka on sekä omaa että vuokrattua. Vuokrattua kalustoa on tällä hetkellä työntömastotrukki, 14 tonnin pyöräkuormaaja ja kahdeksan hengen pikkubussi.

Omaa ajoneuvokalustoa on kaksi henkilöautoa autokouluvarustein, kaksi paketti-autoa, kaksiakselinen kuorma-auto vaijerilaitteella ja nosturihydrauliikalla varustettuna, kaksi koukkulaitteilla ja nosturihydrauliikalla varustettua kuorma-autoa, umpinaisella kuormatilalla ja perälaudalla varustettu kuorma-auto, vaihtokuormatilalla ja perälaudalla varustettu kuorma-auto, puoliperävaunun vetäjä, kaksi traktoria sekä pyöräkuormaaja. Varaston työkoneina on työntömastotrukki, kaksi vastapainotrukkia, kaksi lavansiirtovaunua ja pinoamisvaunu. Työkoneisiin on lukuisia lisävarusteita: kolme lumiauraa, neljä kauhaa, kaksi traktorin peräkärä, kaksi hiekoituslaitetta, klapikone ja hakkuri. Kuorma-autoihin on 10 erilaista vaihtolavaa, kaksi jalkalava-konttia, kolme 20 jalan konttia, soralava ja kaksi nosturilavaa. Käytössä on myös ajo-opetussimulaattori, jota käytetään mm. pimeän ajon opettamiseen B-korttia suoritettaessa.

Ajoneuvokaluston ikä vaihtelee 1–21 vuoteen, ja uusimmat ajoneuvot ovat Scania R 480 ja R 440, joista molemmat ovat alle vuoden ikäisiä. Vanhimpia ovat Scaniat 93 ja 113, jotka ovat palvelleet Luksiassa jo 21 vuotta. Kalustoa uusitaan, jotta opiskelijoiden käytössä olisi ajanmukaista välineistöä.

3.5.1 Kaluston huolto ja ylläpito

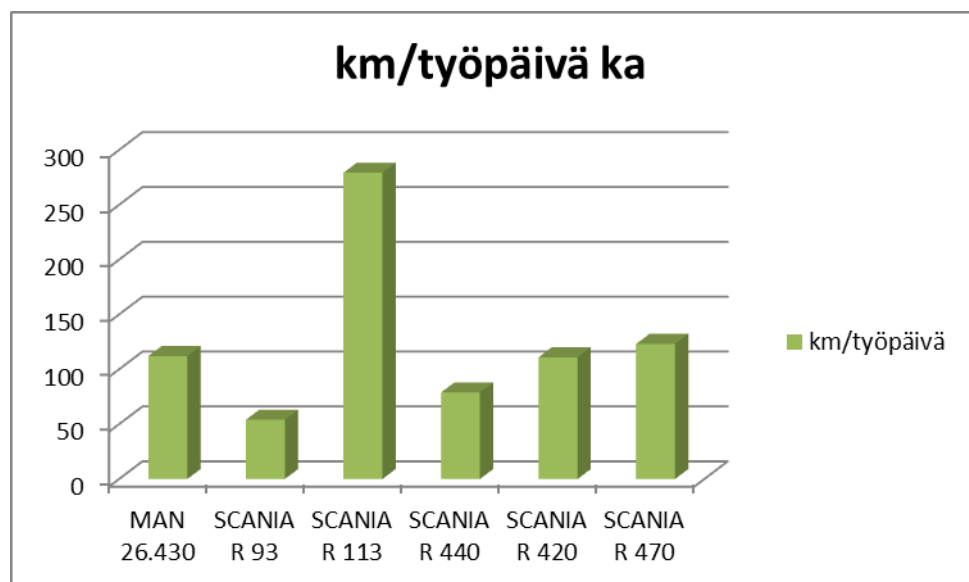
Kuorma-autot huolletaan keskitetysti, ja siitä vastaa Scan-auto. Työkoneet ja trukit huoltaa Trukkihuolto Marjeta. Henkilöautot huolletaan merkkikohtaisissa korjauksissa. Scan-auton kanssa on vuoden kerrallaan voimassa oleva huoltosopimus. Kaluston huoltosopimukset kilpailutetaan vuosittain.

Kalustokustannuksia seurataan sekä varsinaisen kirjanpidon avulla että erillisellä seurannalla, jota ylläpitää erikoisammattimies.

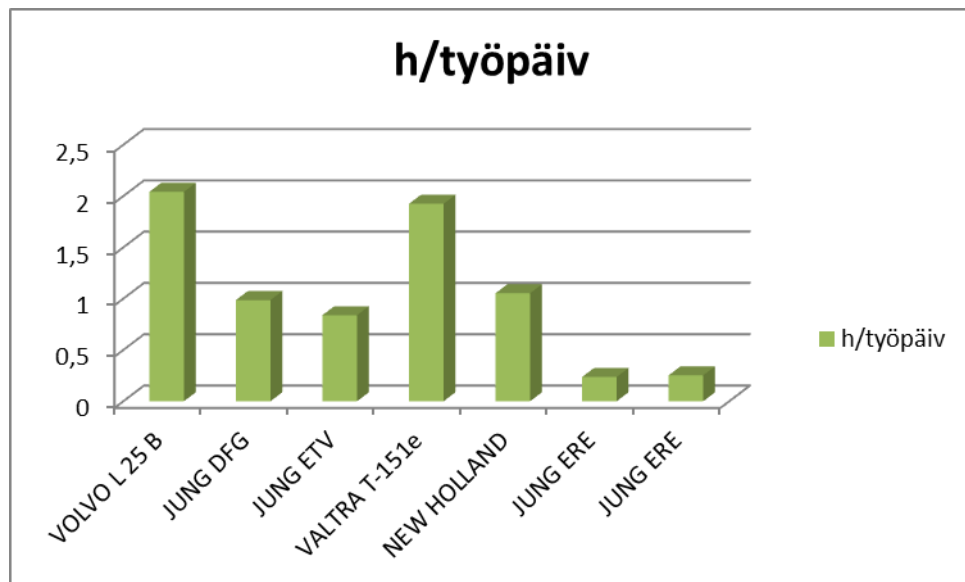
Opiskelijoiden tehtäviin kuuluvat perushuoltotoimet, kuten lamppujen vaihdot, pesut ja rasvaukset, sekä muut pienhuoltotoimet. Näitä varten on hankittu työvälineet eli imurit sekä painepesurit ja tarvittavat käsityökalut. Vähäiset vara-osat säilytetään varastoon rakennetussa pientarvikevarastossa.

3.5.2 Kaluston käyttöaste

Opetuskäytössä olevan kaluston käyttöasteen määrittelyssä ei voida pelkästään seurata ajokilometrejä ja käyttötunteja. Koneet ja laitteet ovat opetuskäytössä silloinkin, kun niillä ei varsinaisesti ajeta. Opinnäytetyössäni tarkastelen käyttöastetta verrattuna käyttötunteihin ja ajokilometreihin.



15. Kuorma-autot km/päivä

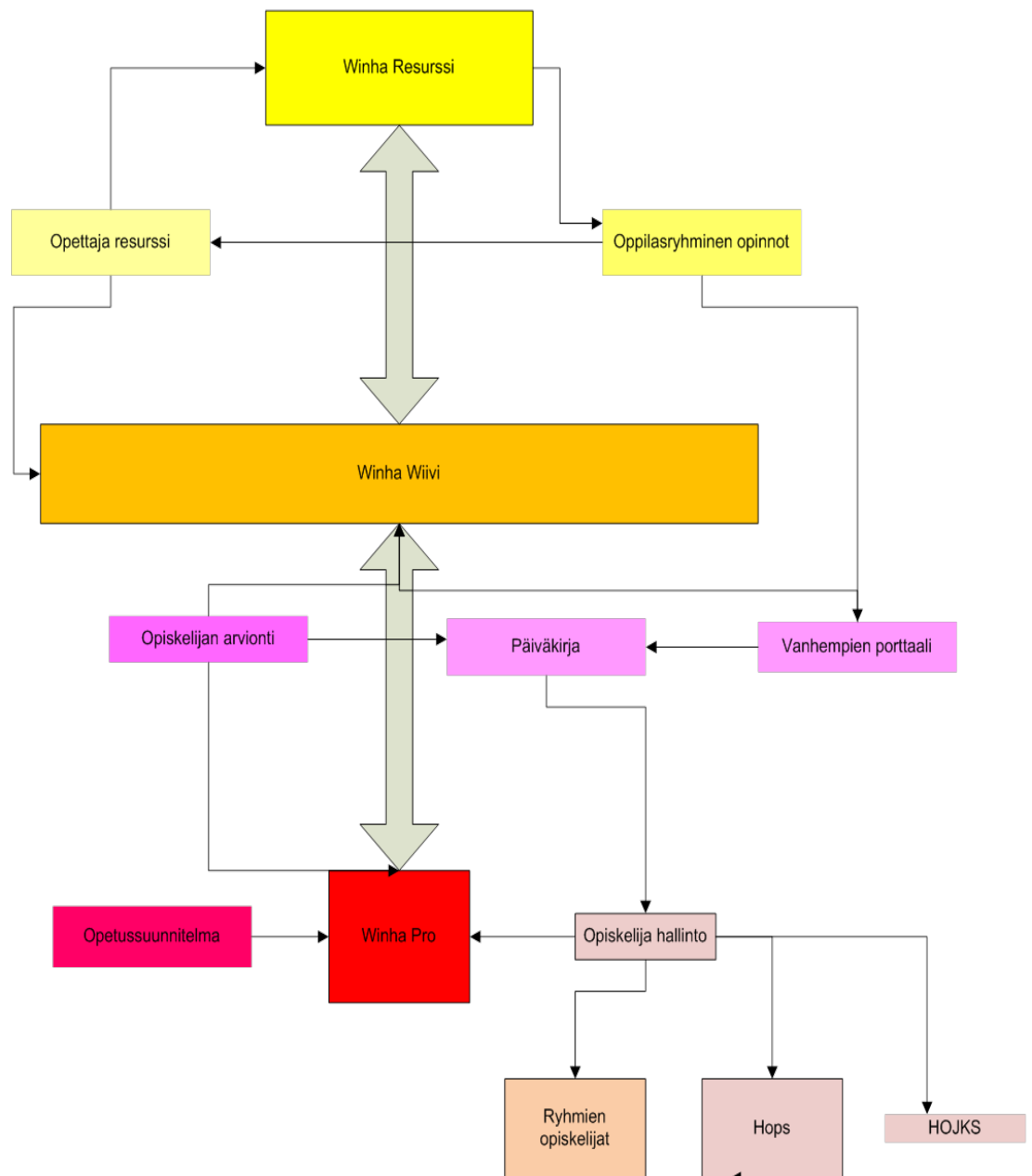


Kaavio 16. Työkoneiden käyttötunnit/työpäivä

3.6 Tietojärjestelmät

Logistiikan opintoalalla on käytössä lukuisia erilaisia tietojärjestelmiä.

Oppilashallinnassa käytetään Winha-järjestelmää, jolla ylläpidetään, järjestetään ja jäsennetään opetusta.



Kuvio 1. Winha-järjestelmä

Winhan lisäksi käytetään päätösten tekemiseen ja hallintaan Dynastia-järjestelmää. Raindance-sovelluksella maksetaan laskuja. Web-auto-järjestelmällä hoidetaan autokoulu- ja ammattipätevyysasioita. Autojen ja koneiden seuranta suoritetaan Globe pointer -järjestelmällä.

3.7 Tilat

Logistiikan opintoalalla on käytössä kaksi luokkatilaa. Pienempään mahtuu 20 opiskelijaa ja suurempaan 30 opiskelijaa. Luokissa on videotykit ja tietokoneet sekä dokumenttikamerat. Opiskelijat voivat tarvittaessa käyttää kannettavia tietokoneita (30 kpl) ja langattomia internet-yhteyksiä.

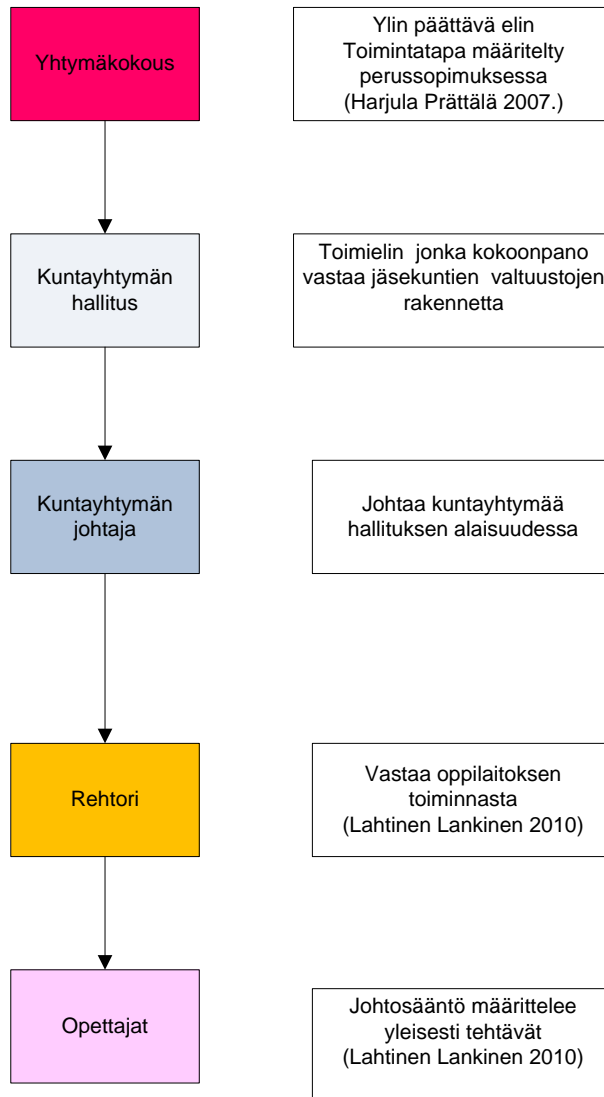
Vihdin kampuksella logistiikan opintoalan varastotiloja on yhteensä 800 m². Ojakkalantiella on n. 500 m² ja ajoharjoitteluradalla n. 300 m². Ojakkalantien varaston hyllyissä on 350 lavapaikkaa. Varastossa on myös erillinen pitkäntavaran hylly. Lastauslaitureita on kolme: kaksi ns. lastaustaskua, joissa on nostettavat laiturit, sekä kolmantena avolaituri. Varaston yhteydessä on myös opintoalan käytössä oleva 55 x 80 m:n asfaltoitu piha-alue.

Ajoharjoittelurata sijaitsee 5 km:n etäisyydellä koulusta. Siellä on kylmän varastotilan lisäksi parakeista rakennettu luokkatila. Asfaltoitua ajoharjoittelurataa on 1,2 km. Rata-alueella harjoitellaan erilaisten työkoneiden käyttöä ja varastoidaan kalustoa, joka ei ole sillä hetkellä käytössä.

Henkilöstön käytössä on neljä toimistohuonetta. Ojakkalantien opetusvarastolla on toimistohuone, jota käyttävät erikoisammattimies ja varastolla kulloinkin opettavat opettajat. Huoneessa on opettajia varten kaksi työpistettä, joissa on tietokoneet. Muut toimistotilat sijaitsevat päärakennuksessa, jossa on logistiikan opettajien yhteinen opettajainhuone sekä kaksi pienempää huonetta, joissa toimivat erityisopettajan ja koulutusvastaavan vastaanotot.

3.8 Johto

Logistiikan opintoala toimii Vihdin kampuksella, jossa rehtori vastaa opintoalan johtamisesta. Rehtorin esimiehenä työskentelee kuntayhtymän johtaja, jonka toimipaikka sijaitsee Lohjan kampuksella.



Kuvio 2. Johtamisketju Luksiassa

3.9 Hallinto

Perussopimuksen mukaan ylintä päätäntävaltaa käyttää kuntayhtymäkokous, jossa jokaisella jäsenkunnalla on yksi edustaja. Äänivallan perusteena ovat jäsenkuntien peruspääomaosuudet.

Kuntayhtymän toiminnan ulkoisesta valvonnasta vastaavat tarkastuslautakunta ja tilintarkastaja. Lautakunnassa on puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä kolme jäsentä, jotka valitaan kunnallisvaalikaudeksi. (Harjula ,Pärttä 2007, 543-)

3.10 Yhteiset palvelut

Yhteiset palvelut tuottavat opintojen järjestämisessä tarvittavat tukipalvelut: kehittämis-, viestintä-, tietohallinto-, kiinteistö-, laitoshuolto-, ravitsemis-, talous- henkilöstötoimisto- ja sihteeripalvelut. (Luksia 2011, 6).

3.11 Opetuksen järjestämisluvat

Logistiikan perustutkinto-opetuksessa koulutuksen järjestäjältä edellytetään erilaisia viranomaislupia. Opetus- ja kulttuuriministeriö määrittelee, minkälaista koulutusta koulutuksen järjestäjä voi järjestää sekä monestako opiskelijasta koulutuksen järjestäjä saa korvauksen. Koulutuksen järjestäjä itse päättää, miten oppilaspaidat jaetaan opintoaloittain. Luksian lupa oikeuttaa järjestämään kuorma- ja linja-autonkuljettajien perustason ammattipätevyyskoulutusta. (Lahtinen, Lankinen 2010, 41–42).

Autokoululupa on Trafin (Liikenteen turvallisuusvirasto) myöntämä lupa, jonka nojalla Luksiassa tapahtuu ajokorttiopetus.

ADR-lupa on Trafin myöntämä lupa, joka mahdollistaa vaarallisten aineiden kuljettamiseen liittyvän koulutuksen järjestämisen.

3.12 Hankinnat

Opintoala suunnittelee ja kehittää hankintansa itse. Koulutusvastaava toimii hankintaprosessissa valmistelijana, suunnittelijana ja kilpailuttajana. Luksiassa pienhankinnat kilpailutetaan sisäisen hankintaohjeen mukaan. Hankintaohjeessa määritellään, että arvoltaan yli 3000 euron hankinnat pitää kilpailuttaa. Pienhankinnoissa on noudatettava hankinnan koosta riippumatta avoimuuden, tasapuolisuuden ja syrjimättömyyden periaatteita. Hankintasopimukset laaditaan hyväksikäyttäen julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja tai muita hankinnan laadusta johtuvia palvelu- tai rakennusalan yleisiä sopimusehtoja, joista on kuitenkin varmistauduttava niiden sopivuudesta kyseiseen hankintaan. Peruseriaatteina hankinnoissa pidetään kokonaisuutensa soveltuvuutta ja opetukseen soveltuvuutta. Hankinnoista, jotka ylittävät kansallisten ja kansainvälisten kilpailutusten rajat, ilmoitetaan julkisten hankintojen ilmoituskanavana käytetyssä Hilma-portaalissa. Logistiikan opintoalan tärkein hankintakriteeri on soveltuvuus opetukseen sekä se, miten hankinta edistää oppimista ja koulutuksen kehittämistä.

3.13 Toiminnan fyysinen rakenne

Logistiikan opetus toteutetaan kolmivuotisena perustutkinto-opetuksena. Opinnot koostuvat ammatillisista opinnoista, joita on 90 opintoviikkoa, sekä ammattia tukevien aineiden opiskelusta, joita on 30 opintoviikkoa. Opiskelijalla on mahdollisuus suorittaa 40 opintoviikkoa vuodessa. Työssä oppimista tulee jokaisella opiskelijalla olla vähintään 20 opintoviikkoa, jolloin opiskelija käy työssä oppimassa ”oikealla työpaikalla” alan tehtäviä. Työssä oppiminen tapahtuu jokaiselle opiskelijalle laaditun henkilökohtaisen opetussuunnitelman (HOPS) mukaisesti.

Opinnot jakautuvat kolmeen opiskeluvuoteen. Ensimmäisenä vuonna opiskelijat eivät yleensä käy työssä oppimassa. Toisena ja kolmantena vuonna työssä oppiminen kuuluu opiskelijoiden opintoihin. Työssä oppimalla voidaan suorittaa kaikki muut

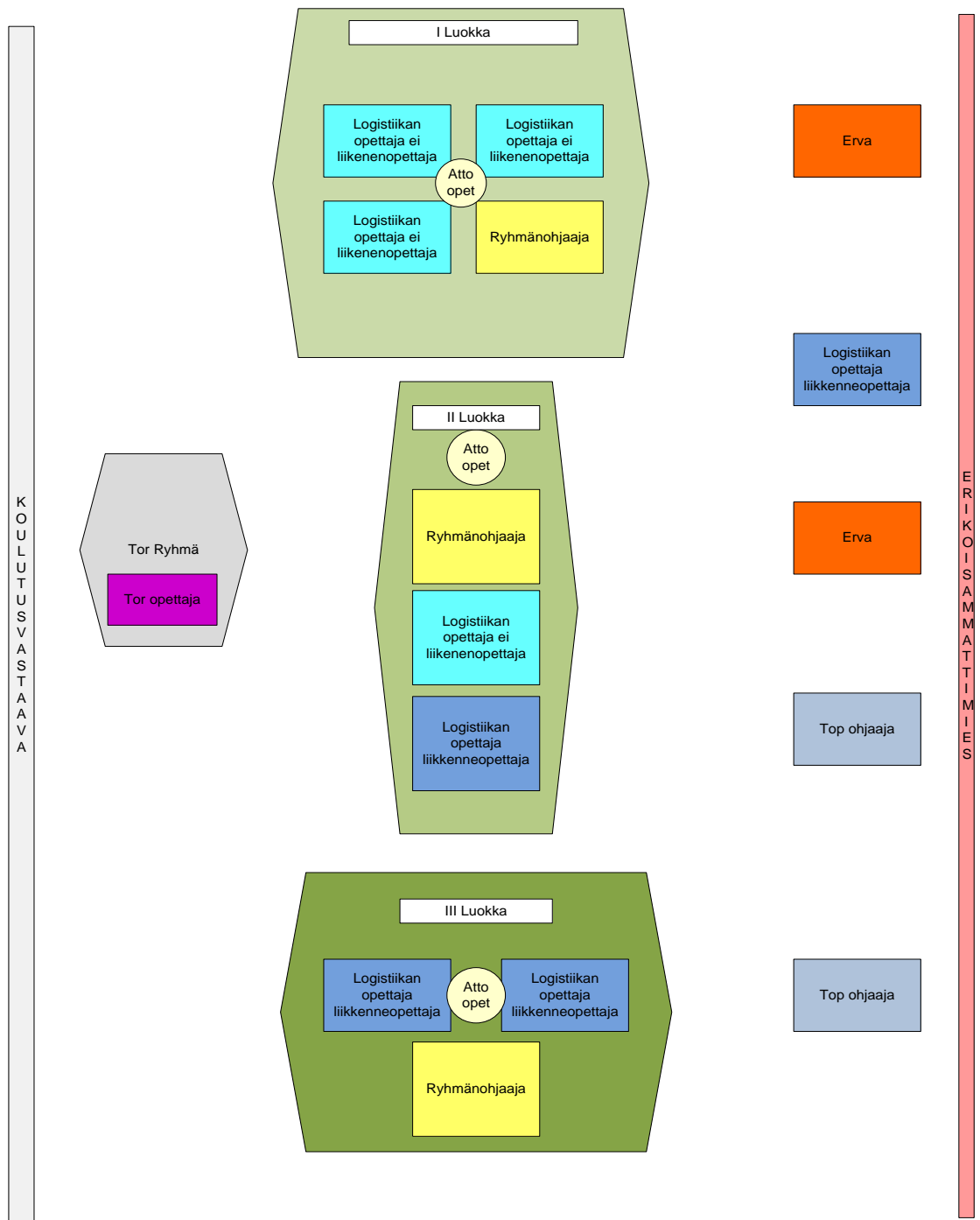
opinnot, paitsi ammattipätevyysdirektiivin edellyttämät teoria- ja ajotunnit ja ajokorttiopetukseen liittyvät tunnit.

Ensimmäisenä vuonna suoritetaan 20 opintoviikkoa tavarankuljetusten hallinnan perusteita ja 10 opintoviikkoa työkoneiden käyttöä ja huoltoa. Näiden lisäksi suoritetaan ammattitaitoa täydentäviä opintoja kuusi opintoviikkoa. Opiskelijalla on vielä mahdollisuus suorittaa neljä opintoviikkoa valinnaisia opintoja.

Toisena vuonna suoritetaan tavarankuljetusten hallinnan syventämisen opintoja 10 opintoviikkoa, yhdistelmäajoneuvokuljetusten perusteita viisi opintoviikkoa, kuljetusalan perustason ammattipätevyysopintoja viisi opintoviikkoa, ympäristöhuollon kuljetuksia 10 opintoviikkoa ja ammattitaitoa täydentäviä opintoja (ATTO-aineita) kuusi opintoviikkoa. Opiskelijalla on mahdollisuus suorittaa lisäksi valinnaisia opintoja neljä opintoviikkoa.

Kolmantena vuonna suoritetaan kuljetusalan perustason ammattipätevyyskoulutuksesta viisi opintoviikkoa, yhdistelmäajoneuvokuljetusten soveltamisen opintoja 25 opintoviikkoa ja ATTO-aineita neljä opintoviikkoa. Valinnaisia opintoja on mahdollisuus suorittaa kuusi opintoviikkoa.

3.13.1 Opintoalan organisaatio ja tehtäväkuvaukset



Kuvio 3. Logistiikka-ala

Koulutusvastaava vastaa opintoalansa talouden suunnittelusta ja toteutuksesta yhdessä rehtorin ja opintoalan henkilöstön kanssa. Hän hoitaa opintoalan hankinnat ja vastaa investointisuunnitelman laadinnasta ja toteuttamisesta. Hän toimii esittelijänä niissä opintoalaansa koskevissa päätöksissä, jotka vaativat kuntayhtymän hallintosäännön mukaan joko rehtorin tai kuntayhtymän johtajan tai kuntayhtymän hallituksen päätöstä.

Koulutusvastaava vastaa opintoalansa pedagogisesta johtamisesta sekä suunnittelee ja kehittää opetusta sekä oppimisympäristöä. Hän suunnittelee ja vastaa vuosisuunnitelman mukaisen normaalin opetuksen, erityisopetuksen ja työssä oppimisen toteuttamisesta. Hän laatii opintoalan lukujärjestykset ja huolehtii opettajien sairaus- tai muiden poissaolojen aiheuttamista järjestelyistä. Hänen työtehtäviinsä kuuluu sijaisten hankinta. Pidempien poissaolojen ollessa kyseessä hän osallistuu yhdessä rehtorin kanssa opintoalan rekrytointeihin.

Logistiikan opintoalalla koulutusvastaava toimii autokoulun opetustoiminnasta, ammattipätevyyskoulutuksesta ja Luksian liikenneluvasta vastaavana johtajana. Koulutusvastaavan tehtäviin kuuluu myös varsinaista opetustyötä.

Logistiikan opintoalalla toimii kaksi erityisopetuksen vastuuhenkilöä (ERVA). Heidän tehtävänä on laatia erityisopiskelijoiden henkilökohtainen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma (HOJKS) ja huolehtia yhdessä opintoalan toimijoiden kanssa HOJKS:n toteutumisesta.

Logistiikan opintoalalla on jokaisella vuosiluokalla oma ryhmänohjaaja. Heidän tehtävänä on toimia ohjausta tarvitsevien opiskelijoiden ensimmäisinä ohjaajina. Ryhmänohjaajat laativat henkilökohtaiset opiskelusuunnitelmat (HOPS), joiden mukaisesti opiskelijoiden opintojen tulisi edetä. He toimivat myös varsinaisina opettajina.

Ammattitaitoa täydentävien opintojen (ATTO) opettaja opettaa esimerkiksi ruotsia tai kirjallista viestintää. Näiden lisäksi hänellä on mahdollisuus opettaa valinnaisia aineita. ATTO-opettajat toimivat useilla eri opintoaloilla. Opintoalojen omat opettajat opettavat ATTO-aineista matematiikkaa, fysiikkaa ja kemiaa.

Logistiikan opettaja, joka ei ole liikenneopettaja, opettaa niitä osia opintokokonaisuuksista, joihin ei tarvita liikenneopettajan kelpoisuutta. Opintoalalla toimii viisi opettajaa, joilla ei ole liikenneopettajan pätevyyttä. Kolme heistä opettaa ensimmäisen vuosikurssin oppilaita ja yksi toista vuosikurssia. Viides toimii tehostetun oppimisen ryhmän (TOR) kanssa.

Logistiikan opettajat, jotka ovat liikenneopettajia, huolehtivat varsinaisesta ajokorttiin tähtäävästä opetuksesta ja ammattipätevyyskoulutuksesta. Lisäksi he opettavat opetussuunnitelman edellyttämiä aiheita.

TOR-opettaja noudattaa kyseiselle ryhmälle laadittua opetus- ja toteutussuunnitelmaa.

Työssä oppimisen (TOP) ohjaaja huolehtii opiskelijoiden työssä oppimisen sujumisesta. Hänen tehtäviinsä kuuluu ohjata opiskelijoita työssä oppimiseen liittyvien sopimusten solmimisessa sekä opastaa ja ohjata myös työpaikkaohjaajia. Opintoalalla on kaksi TOP-ohjaajaa, jotka ovat logistiikan opettajia. TOP-ohjaajan toimi on opettajan työn lisätoimi kuten kaikki muutkin erikoistehtävät.

Erikoisammattimies huolehtii arjen sujumisesta opintoalalla yhdessä opettajakunnan ja koulutusvastaavan kanssa. Hän vastaa siitä, että opintoalan kalusto on kunnossa ja opettajien käytettävissä. Erikoisammattimies vastaa palvelutuotannosta kokonaisuutena eli huolehtii laskutuksesta ja palvelutuotteiden kehittämisestä sekä toimii asiakasrajapinnassa kontaktihenkilönä. Hän työskentelee opiskelijoiden työpaikkaohjaajana sekä toimii opettajien apuna opetustilanteissa.

3.13.2 Ajokortti ja ammattipätevyysajo-opetus

Ajokorttiin tähtäävä opetus on osa logistiikan opetusta. Saadakseen ajokortin on opiskelijan suoritettava ajo-opetusta B-luokassa 16 tuntia, C-luokassa 10 tuntia ja CE-luokassa 30 tuntia. Ammattipätevyyden saavuttaakseen on opiskelijan ajettava 20 tuntia ammattipätevyysajoa. Tämä opetus on sisällytetty logistiikan perustutkinto-opetukseen. Ajo-opetus on yksilöopetusta.

Perustutkinto-opiskelija ajaa yleensä huomattavasti pidempiä aikoja verrattuna ajokokeeseen pääsyn edellyttämiin vähimmäismääriin.

Ajo-opetuksen määräksi on arvioitu 2640 tuntia lukuvuonna 2011–2012. Ulkopuoliselta palveluntuottajalta ostetaan 560 tuntia. Luksian omat ajo-opettajat tekevät ajo-opetukseen resursoituja tunteja 907 tuntia, joten muun opetuksen ohessa annettaviksi jää 1173 tuntia. Ajo-opetuksen järjeistäminen on suurimpia haasteita logistiikan opintoalan toiminnassa.

4 TYÖN POHJANA OLEVA TEORIA

4.1 Johtaminen

Tieteellinen liikkeenjohto on alkanut varsinaisesti vasta 1900-luvun alkupuolella. Amerikassa perustettiin 1880 American Society for Mechanical Engineers (ASME), joka oli alkanut kehittää liikkeenjohtokeinoja kasvaville teollisille työpaikoille. Insinööri Fredrik Taylor julkaisi vuonna 1911 Principles of Scientific Management, jonka keskiössä oli ajatus ihmisestä rationaalisena toimijana. Taylorin kirjan ajatukset ovat olleet länsimaisen johtamisajattelun perustana alusta alkaen. Taylorismi sopii hyvin teolliseen sarjatuotantomaailmaan, jossa liukuhihnatyö on vielä voimissaan.

Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon keskeisenä ajatuksena oli työn jakaminen pieniin osiin, joissa yksi työntekijä erikoistuu vain yhden työvaiheen töihin. Tämän tarkoituksena oli saada työntekijästä tuotantoprosessin osa eli hammasratas, jonka nopeutta voidaan jatkuvasti nostaa ja tuotantoa tehostaa.

Taylorin rationaaliset tieteelliset perusteet voidaan tiivistää viiteen kohtaan:

1. Vastuu työn organisoinnista on siirrettävä työntekijältä esimiehelle. Esimiesten tulee tehdä työn valmisteluun ja suunnitteluun liittyvä ajattelutyö siten, että työntekijät ainoastaan toteuttavat työn.
2. Tieteellisiä menetelmiä tulee käyttää tehokkaimman työtavan löytämiseksi. Työntekijöiden työt tulee muovata näiden mukaisesti, jolloin käytetään hyväksi tarkkoja työohjeita.
3. Tieteellisten menetelmien mukaisesti muotoiltuun työtehtävään tulee valita parhaiten siihen sopiva henkilö.
4. Työntekijä tulee valmentaa työhönsä perusteellisesti.
5. Työntekijän tehokkuutta ja ohjeiden noudattamista tulee valvoa toivottujen tulosten varmistamiseksi (Silen 2006, 11–12).

Taylorin opit saivat pian vastustusta erityisesti Elton Mayoilta, joka jo 1920-luvun lopulla alkoi soveltaa psykologian näkemyksiä työelämän ongelmien tarkasteluun.

Mayo oli vakuuttunut, että psykodynamiikka oli työkäyttäytymisen keskeinen selvittävä tekijä (Silen 2006, 15).

Tavoite- ja tulosjohtaminen tulivat 1950-luvulta alkaen vahvemmin esiin perusajatukseksi. Suunnittelu, ennakointi ja kontrolli olivat tämän ajattelun ydinteemoja. Keskeisin teos on Druckerin 1954 ilmestynyt *The Practice of Management*, joka on tulosjohtamisen perusteos. (Silen 2006, 16.)

Laatujohtamisen eli Total Quality Managementin (TQM) tutkijoista ja kehittäjistä Crosby on tiivistänyt laatujohtamisen neljään kohtaan:

1. Laatu tarkoittaa mukautumista asiakkaiden vaatimuksiin.
2. On halvinta tehdä työ kerralla valmiiksi.
3. Ainoa suorituskyvyn mittari on laadun kustannukset.
4. Ainoa suorituskyvyn tavoite on nollavirhetaso.

Deming, joka on myös eräs laatujohtamisen suurista kehittäjistä, korostaa erityisesti johdon vahvaa sitoutumista, jatkuvan kehittämisen periaatetta, henkilöstön huomiointia ja jatkuvaa koulutusta. Demingin ajatuksena on, että laatu syntyy tekemällä, ei tarkastamalla (Silen 2006, 65).

4.1.1 Opintoalan johtaminen

Oppilaitoksen ja opintoalan johtamisessa on kyse ihmisten johtamisesta. Pauli Juutin mukaan ihmisten johtaminen on innovointia, aitoutta, kehittämistä, ihmisten kanssa keskustelua, innostamista, ennakointia, muutosta ja oikeiden asioiden tekemistä. Johtamisen keskeisin haaste on luoda merkityksiä, joiden avulla organisaatio voi suunnistaa ja joilla ihmisten arki täyttyy (Juuti 2002, 159).

Johtamisessa luottamus on ehkäpä tärkein voimavara. Johtajaan luotetaan ja johtaja luottaa alaisiinsa tai pikemminkin yhteistyötovereihinsa. Luottamus on pohjimmiltaan organisaatioita yhteen liittävä ja rakentava tekijä. Sitä on kuvattukin yhdistäväksi tunneperäiseksi liimaksi. Luottamus liitetään tavallisesti ihmisten välisiin suhteisiin,

vaikka sitä koetaan myös julkisia instituutioita, yrityksiä tai erilaisia asioita kohtaan. (Ilmonen, Jokinen 2002, 96.)

Säännöllinen, rehellinen ja avoin kommunikaatio sekä tasapuolinen esimiehisyyden on luottamuksen rakentumisen ja säilymisen avain (Ikonen, Savolainen 2010, 16).

Osaamisen johtaminen on johtamista, jossa yhdistyvät ihmisten tiedot ja taidot, organisaation osaaminen ja organisaation tavoitteet. Erityisesti inhimillisten voimavarojen johtamisella eli Human Resource Managementilla (HRM) ja strategisella johtamisella voidaan katsoa olevan yhtymäkohtia osaamisen johtamiseen. Johtamisen yksikkönä on tällöin organisaatio monimutkaisena, monirakenteisena järjestelmänä, jonka perustehtävänä on päästä sille asetettuihin päämääriin.

Argyriksen mukaan organisaation tehtäviin kuuluu myös sisäisen olemassaolon ylläpitäminen ja sopeutuminen ulkoiseen ympäristöön. (Hyrkäs 2009, 123)

Osaamisen johtamisen fokus on osaamisen hallinta ja kehittäminen. ”Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan” (Hyrkäs 2009, 15).

4.2 Muutosjohtaminen

Muutos ja ajan kuluminen ovat niitä asioita, jotka vain tapahtuvat. Aikaa me emme voi hallita, mutta muutokseen voimme vaikuttaa. Kirjassaan muutoshallinnan mestari Kari Tuominen kuvaa muutoksen johtamista halujohtamiseksi. Muutos vaatii johtajuutta. Koska hyvä johtaminen on yksinkertaista, naiivia ja lähtee sydäimestä, mutta sitä ei haluta paljastaa. Siksi teemme johtamisesta monimutkaista. Tuomisen mukaan muutoksen johtamisessa merkittävin tekijä on johtaja itse. Hänestä tulee välittyä aito muutoksen tekemisen halu ja muutoksen on näyttävä muillekin johtajan toiminnassa. (Tuominen 2001, 293.)

Kirjassaan Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään Ben Furman ja Tapani Ahola antavat muutoksen johtamiseen 7-portaisen ohjeen:

1. Käännä ongelmat tavoitteiksi.

On helpompi parantaa työpaikkaa edistämällä myönteisiä ilmiöitä kuin yrittämällä kitkeä pois kielteisiä ilmiöitä.

2. Tee tavoitteet kiinnostaviksi.

Tavoitteet muuttuvat kiinnostaviksi vasta, kun ihmiset huomaavat, miten paljon hyötyä niiden saavuttamisesta on.

3. Tee tavoitteet konkreettisiksi.

Tavoitteet jäävät helposti haaveiksi, ellei yhdessä mietitä, mitä niiden saavuttamisella käytännössä tarkoitetaan.

4. Kuvaa edistyksen välivaiheet.

Tavoitteiden saavuttaminen tulee mahdolliseksi, kun ihmiset voivat mieltää niiden saavuttamisen portaittaisena prosessina. Mikä on ensimmäinen, toinen ja kolmas askel tiellä kohti tavoitetta?

5. Tee tavoitteen saavuttaminen uskottavaksi.

Ihmisten usko tavoitteen saavutettavuuteen kasvaa, kun he huomaavat, että on olemassa useita syitä uskoa siihen, että tavoite on saavutettavissa.

6. Tee edistys merkittäväksi.

Kun ihmiset huomaavat, että edistystä tapahtuu, se vahvistaa heidän uskoaan tavoitteen saavutettavuuteen ja auttaa heitä näkemään, mikä vie asiaa eteenpäin.

7. Jaa edistyksen ansioita.

Paras tapa vahvistaa edistystä on huomata se ja jakaa siitä kiitosta kaikille, jotka ovat omalta osaltaan tehneet sen mahdolliseksi. (Furman, Ahola 2002, 73.)

4.3 Tipu Ake ki te Ora -ajattelumalli

Te Whaitin maorikoulussa Uudessa-Seelannissa oppimistulokset olivat surkeita ja koulu oli lakkautusuhan alla. Muutaman vuoden kuluttua koulu oli kuitenkin oman ikäluokkansa kärjessä. Huonojen oppimistulosten selittäjiä haetaan perinteisesti ulkoisista tekijöistä, kuten yhteisön korkeista työttömyysluvuista ja koulun syrjäisestä sijainnista. Tässä tapauksessa päätettiin unohtaa selitykset ja suunnata yhteisön (lapsen, vanhemman, koulun henkilökunta, viranomaiset ja koko muu kylänväki) voima kohti yhteistä tavoitetta: annetaan lapsille mahdollisuudet, jotka olemme heiltä ai-

emmin evänneet. Koko yhteisön sitoutuminen tähän tavoitteeseen eli suuntautumiseen kohti yhteistä hyvää oloa nähtiin keskeisimpänä menestymisen mahdollistajana.

Ajattelumalli Tipu Ake ki te Ora (kasvetaan sisältäpäin kohti yhä parempaa hyvää oloa), jonka varaan toiminta rakennettiin, löytyi sademetsästä ja traditionaalisesta maoriviisaudesta. Keskeistä oli se, että eri väestöryhmien välinen yhteistyö ja vuorovaikutus opittiin näkemään tältä pohjalta uudella tavalla. Toiminnan kehittämisen metaforana käytettiin puun kasvua ja tavoitteeksi otettiin sademetsän kasvun takaa-avan ekologisen organismin vaaliminen. Tämän elinkaariajattelun pohjalta tuholaiten (= negatiivisen ajattelun ja egotrippailun) välttäminen ja siemenien kautta uutta kasvua levittävien lintujen (= uusien ideoiden) suosiminen olisivat pitkällä tähtäyksellä menestymisen edellytyksiä.

Yhteisön yhteishanke pelasti koulun ja loi sen oppilaille ennen kokemattomat mahdollisuudet luoda omaa tulevaisuuttaan (Antola, Pohjola 2006, 94).

Tipu Ake ki te Ora (Tipu Ake) poikeaa muista johtamisen malleista. Useimmat johtamismallit näkevät organisaation newtonilaisena, kun Tipu Ake näkee organisaation elävänä, yhteen liittyneenä kasvuun pyrkivänä organismina kaikkine monimutkaisuuksineen, epämääräisyyksineen ja kaoottisuuksineen.

Monet kehittämismallit ottavat prosessilähtökohdan organisaatioon ja kuvaavat, miten toimintatiimit mahtuvat tähän kuvaan. Tipu Ake on käyttäytymismalli, joka keskittyy siihen, miten organisaatio, tiimi ja johtaminen toimivat kehittämisen ja menestyksen moottoreina. Siksi Tipu Ake on universaali malli, joka toimii kaikkialla, missä ihmisten tarvitsee tehdä yhdessä töitä.

Useimmat johtamisrakenteet ja prosessit ovat rakentuneet ”business as usual” -ajattelun ympärille. Tipu Akessa toiminnan pohjavirrassa idätellään innovaatioita ja kehitetään uutta kasvua sen laajimmassa merkityksessä.

Useimmat nykyisistä johtamismalleista ovat erittäin analyyttisiä. Analyttisyys kuuluu myös Tipu Akeen. Se on Tipu Aken ”portailla” keskivaiheilla. Tämän lisäksi Tipu Akessa on kolme tasoa, jotka ovat sen alapuolella: innovatiivisuuden tukeminen, johtajuus ja tiimityö. Analyttisyyden yläpuolella ovat toimijoiden yhteinen tuntemus ja tutkiskelu (= maalaisjärki), viisauden kumuloituminen ja tavoitteena olevan hyvän ja tasapainon saavuttaminen.

Johtamisen ja strategian malleissa usein otetaan suoraviivainen prosessi käyttöön siksi, että saavutetaan halutut tavoitteet. Tipu Akessa ainutlaatuista on, että se on orgaaninen. Se on syklinen menetelmä/malli, jossa ymmärretään, että joskus on otettava toinen kierros, että päästään eteenpäin.

Monissa organisaatioissa ajatellaan, että johtaja antaa vision ja rakenteen, joilla toimitaan. Tipu Akessa huomio on johtajuudessa. Johtajuus on se voima, joka vie organisaatiota eteenpäin, ja Tipu Akessa se on jaettu jokaiselle. Jokainen voi ja saa olla antamassa tasavertaisen panoksensa, jolla organisaatio menee eteenpäin (Te Whaiti Nui-a-Toi 2010, n.d).

Tipu Ake ki te Ora -ajattelumallin perusteet

Auringonpaiste	Anna auringon paistaa tiimiisi.
	Verkostoidu ja kytkeydy energiaan.
Ora hyvinvointi	Ylittämättömiä esteitä ei tule, kun keskitymme tulokseen.
Hedelmät	Hanki kirkas ja yhteinen visio siitä, miksi me kaikki olemme täällä.
Viisaus	Meillä ei ole tilaa ”niuhoille porttivahdeille”.
Kukat	Jaa tietosi vapaasti, astu ulos rajoistasi ja kunnioita muita.
Tunteminen	Pidä mielesi avoimena.
Oksat	Luota tunteeseen ja intuitioon, vertaa omia ennakoajatuksia muiden ajatuksiin.
Prosessi	Omistakaa omat prosessinne ja pitäkää ne yksinkertaisina.
Runko	Varmistu siitä, että me olemme ne, jotka kontrolloivat prosesseja.
Tiimityö	Me kaikki jätämme hattumme naulaan.
Juuret	Älä anna ulkopuolisten voimien tai agendojen tuhota tiimityötämme, rakenna luottamusta ja kunnioitusta.
Johtajuus	Mansikka ei sano itseään makeaksi, se on syöjän tehtävä.
Siemen	Pidä egot poissa, jaa johtajuutta ja kiitosta.
Pohjavirta	Rakasta pohjavirtaa, ”surffaa” erilaisuuden pyörteisessä ja ole positiivinen.
Kaaos	Rohkaistu kyseenalaistamaan itsesi, kohtaa asiat, kasva vahvemmaksi ja nauti ”flow’sta”.
Myrkyt	Suurin vihollinen on meissä itsessämme. Voita se ja loppu on helppoa.
	Älä anna vanhojen juttujen pilata tiimiäsi ja sen suhteita.

5 STRATEGIAYMPÄRISTÖ

5.1 Strategian johtamisympäristö

Strategian johtamisympäristö koostuu kolmesta osatekijästä: strategisen johtamisen maailmakuvasta, lähtökohdista ja strategiaprosessista. Strategiaprosessilla ymmärretään väljästi kaikkea strategian suunnitteluun, päätöksentekoon, jalkauttamiseen ja ohjaamiseen liittyvää toimintaa. Prosessi ei välttämättä ole systemaattinen, vaihe vaiheelta etenevä toimintoketju, vaan se voi olla myös orgaaninen ja itse organisoituva. (Ala-Mutka 2008, 25–28.)

5.1.1 Tipu Aken strategia

Strategia perinteisessä muodossaan tarkoittaa suunnitelmaa, jolla ”taistelu voitetaan”. Tipu Akessa strategia ja sen suunnittelu käsitetään enemmänkin tiekartaksi, joka kuvaa useita erilaisia ja toisiinsa kytkeytyviä reittejä, jotka johtavat päämäärään. Tipu Akessa keskitytään enemmän eri reittien välisiin vuorovaikutuksiin ja riippuvuuksiin sekä tapahtumiin tässä kaaoksessa. Kilometripylväät tällä kartalla edustavat mittareita, joita on jokaisella kartan ja tapahtuman osalla. Tipu Akessa matkan varrella tutkitaan jatkuvasti muutoksia ympäristössä, havainnoidaan rajoituksia ja riskejä sekä tutkitaan ja tunnustellaan mahdollisuuksia. Tipun Aken hengen mukaisesti kaikkien panosta käytetään päätettäessä, miten ”tiekartan tulokset” maksimoidaan. (Te Whaiti Nui-a-Toi n.d.)

5.1.2 Strategian valtatietä tulokseen

”Highway card strategy” -menetelmässä menestystekijät kuvataan valtateinä ja käytännön toimenpiteet on kirjattu tulokorteiksi. Vision merkitys on tässä toimintamal-

lissa erityisen tärkeä. Visio ei saa olla liian pitkä. Muutostarpeen määrittelyn jälkeen määritellään organisaation perustehtävä (= missio) ja haluttu kuva tulevaisuudesta (= visio). Muutoksen tekemiseksi määritellään kriittiset menestystekijät (= valtatiet), joiden toiminnassa on onnistuttava tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä menetelmässä mennään kuvainnollisesti valtatietä pitkin tulevaisuuteen. Valtatiet jakautuvat omiksi valtatiekorteikseen, joissa kaikissa on tavoite-, menestystekijä- ja toimenpideosat. (Sirniö, Hokkanen 2007, 75.)

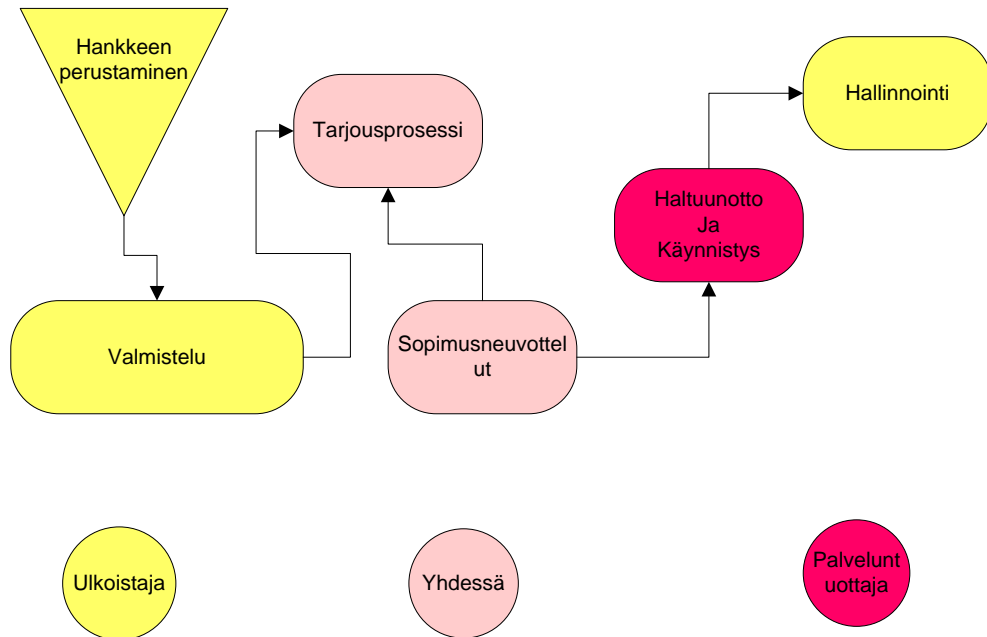
5.2 Ulkoistaminen

Ulkoistamisella tarkoitetaan palveluiden ostamista niiden tuottamiseen erikoistuneelta palveluntuottajalta sen sijaan, että nämä toiminnot tehtäisiin itse (Jalanka, Salmenkari, Winqvist 2003, 8).

Yleisesti käytetyn jaottelun mukaan ulkoistaminen voidaan ryhmitellä neljään tasoon. Ensimmäinen taso sisältää yksittäisten palveluiden ostamisen. Tyypillinen esimerkki on kuljetuspalvelut. Kyseessä ei ole varsinaisesti kumppanuus, vaan tyypillinen ostaja-myyjä-suhde. Ostaja hyötyy kilpailuttamisesta, myyjä suuremmista volyymeista. Toinen taso käsittää muutamien toimintojen ulkoistamisen. Ulkoistaja tavoittelee joustavuuden lisääntymistä ja kustannussäästöjä. Kolmannella tasolla ulkoistetaan koko toiminta tietyn palvelun/toiminnan osalta. Tavoitteena on hyödyntää palveluntuottajan koko palveluverkkoa. Neljännellä tasolla ulkoistaminen on sitä, että palveluntuottaja toimii omilla ja ulkoistajan resursseilla ulkoistajan toiminnassa ja vastaa kaikesta toimintaan liittyvästä. (Jalanka, Salmenkari, Winqvist 2003, 8.)

Ulkoistamisen syitä ovat yleensä keskittyminen ydintoimintoihin sekä se, että ulkoistettaviin toimintoihin tehdyt panokset eivät ole pitkällä aikavälillä kannattavia. Ulkoistamisella pyritään parantamaan tehokkuutta ja toiminnallisuutta ja siten saamaan aikaan tulosparannus.

Ulkoistamishankkeen vaiheet:



Kuvio 4. Ulkoistamishankkeen päävaiheet ja vetovastuut
(Jalanka, Salmenkari, Winqvist 2003, 14)

5.3 Julkiset hankinnat ja kilpailutus

Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tavaroiden ja palvelujen ostamista sekä rakennusurakoiden teettämistä julkisilla varoilla. Hankinnalla tarkoitetaan sellaisen kirjallisen hankintasopimuksen tekemistä, jossa ostajana on hankintayksikkö ja myyjänä yritys tai muu toimittaja ja jossa sovitaan tavaroiden hankinnasta, palvelun suorittamisesta tai urakan teettämisestä taloudellista vastiketta vastaan. Julkiseksi hankinnaksi katsotaan ns. kansallisen kynnyksarvon ylittävä hankinta (tavara- ja palveluhankinnoissa 30 000 euroa, urakoissa 150 000 euroa sekä terveydenhoito- ja sosiaalipalveluissa 100 000 euroa). EU:n kynnyksarvon ylittävissä hankinnoissa (tavarat ja palvelut 193 000 euroa ja urakat 4 485 000 euroa) noudatetaan EY-direktiiveistä johtuvia yksityiskohtaisempia menettelyjä. Hankintayksiköitä eli julkisia ostajia ovat useimmiten

valtion ja kuntien viranomaiset, kuntayhtymät, kuntien liikelaitokset ja ns. julkisoikeudelliset laitokset. (Pekkala, Pohjonen 2010, 21.)

Hankintamenettelyn valinta

1. Avoin menettely

Hankinnasta julkaistaan ilmoitus. Yritykset pyytävät ilmoituksen perusteella hankintayksiköltä tarjouspyyntöasiakirjat, tai ne ovat sähköisesti saatavilla. Hankintayksikkö lähettää tarjouspyynnön kaikille sitä pyytäneille yrityksille tai muille tarjouskilpailuun osallistuville. Yritykset tekevät tarjouksensa. Hankintayksikkö tarkistaa ensin kaikkien tarjoajien kelpoisuuden eli sen, täyttävätkö ne tarjoajille asetetut vähimmäisvaatimukset. Tarjousten vertailuun hyväksytään vain vähimmäisehdot täyttävät tarjoajat, muut hylätään. Tarjouksista valitaan paras sen mukaan, mitä on tarjouspyynnössä ilmoitettu. Yleensä valitaan kokonaistaloudellisesti edullisin tarjous, jolloin vertailuperusteet on painotettava ja tarvittaessa ilmoitettava pisteytysperusteet.

2. Rajoitettu menettely

Hankinnasta julkaistaan ilmoitus. Ilmoituksen perusteella yritykset lähettävät hankintayksikölle osallistumishakemuksen. Mikäli tarjoajan valintaa koskevia ehtoja on niin paljon, etteivät tiedot mahdu hankintailmoitukseen, hankintayksikkö lähettää pyynnöstä kaikille ehdokkaaksi haluaville tarkemmat tiedot osallistumishakemuksen tekemistä varten. Hankintayksikkö valitsee varsinaiseen tarjouskilpailuun ilmoittamansa vähimmäis- tai enimmäismäärän parhaita tarjoajia. Perusteena valinnassa voivat olla esimerkiksi vähimmäiskriteerit ja lisäpisteitä antavat kriteerit. Hankintayksikkö lähettää varsinaisen tarjouspyynnön ainoastaan tarjoajiksi valitsemilleen toimittajille. Tarjouspyynnön mukaisista tarjouksista valitaan paras sen mukaan, mitä on tarjouspyynnössä ilmoitettu.

3. Kilpailullinen neuvottelumenettely

Kilpailullista neuvottelumenettelyä käytetään monimutkaisessa hankinnassa. Hankinnasta julkaistaan hankintailmoitus tai sen lisäksi myös hankinnan sisältöä koskeva hankekuvaus tai alustava tarjouspyyntö. Tarjoajat lähettävät osallistumishakemukset. Hankintayksikkö valitsee menettelyyn ilmoittamiensa perusteiden mukaan parhaat

tarjoajat ja lähettää näille neuvottelukutsun tai tarjouspyynnön. Neuvottelut hankinnan sisällöstä ja eri ratkaisuvaihtoehdoista aloitetaan kaikkien valittujen tarjoajien kanssa. Tarjoajien määrää voidaan karsia vaiheittain. Kun keskustelut todetaan päättyneiksi, kukin tarjoaja tekee lopullisen tarjouksen omasta ratkaisuvaihtoehdostaan, ellei muuta ole etukäteen ilmoitettu tai sovittu. Tarjouksista valitaan paras sen mukaan, mitä on ilmoitettu kokonaistaloudellisen edullisuuden vertailuperusteeksi.

4. Neuvottelumenettely

Neuvottelumenettelyä saa käyttää vain erityisillä perusteilla. Hankinnasta julkaistaan ilmoitus. Toimittajat lähettävät osallistumishakemuksen. Hankintayksikkö valitsee menettelyyn ilmoittamiensa perusteiden mukaan parhaat tarjoajat. Neuvotteluja voidaan hankinnan sisällöstä ja ehdoista käydä vapaasti yhdessä tai useammassa vaiheessa. Tarjoajien määrää voidaan vähentää vaiheittain. Neuvotteluvaiheen päätyttyä pyydetään lopulliset tarjoukset ja näistä valitaan paras.

5. Suorahankinta

Suorahankinnan käyttömahdollisuudet ovat hyvin rajalliset. Menettelyssä ei ole pakko julkaista hankintailmoitusta. Tarjouspyyntö voidaan tehdä vapaamuotoisesti yhdelle tai useammalle yritykselle. Kaikista tarjoajalle ja tarjouksesta asetettavista ehdoista voidaan vapaasti neuvotella. Tarjous voidaan valita vapaasti. Syrjiviä ehtoja ei kuitenkaan saa asettaa. Suositeltavaa on kuitenkin käyttää kirjallisia tarjouspyyntöjä ja kirjallisia tarjouksia. (Pekkala, Pohjonen 2010, 191–192.)

5.4 Ammatillisen koulutuksen hallinto, ohjaus ja rahoitus

Valtio ja kunnat rahoittavat yhdessä ammatillisen peruskoulutuksen. Koulutuksen järjestäjät saavat lisäksi rahoitusta ammatilliseen lisäkoulutukseen, jonka rahoittamiseen kunnat eivät osallistu. Ammatillisen peruskoulutuksen (pl. oppisopimuskoulutus) laskennalliset kustannukset ovat olleet talousarvioesityksen mukaan vuonna 2010 arviolta 1,5 miljardia euroa. Valtion rahoitusosuus ammatillisen peruskoulutuksen kustannuksiin on ollut noin 638 milj. euroa ja kuntien rahoitusosuus noin 888 milj. euroa.

Koulutuksen järjestäjät saavat rahoituksen koulutukseen opetusministeriöltä laskennallisin perustein. Ammatillisen koulutuksen järjestäjät päättävät koulutukseen myönnetyn rahoituksen käyttämisestä ja kohdentamisesta: rahoituksella ei ole korvamerkkiä. Rahoitus perustuu suoritteille (mm. opiskelijamäärä) ja niitä vastaaville yksikköhinnoille.

Ammatillisen peruskoulutuksen yksikköhinnat määrätään alakohtaisesti. Kustannukset pitävät sisällään käyttökustannukset ja investointien poistot. Rahoitukseen vaikuttavat koulutuksen järjestäjän opiskelijamäärä eri aloilla ja erimuotoisessa koulutuksessa (mm. oppilaitosmuotoinen koulutus/oppisopimuskoulutus, erityisopetus). Lisäksi osa rahoituksesta määräytyy koulutuksen järjestäjän tuloksellisuuden perusteella. Kutakin koulutuksen järjestäjää varten määrätään laskennallinen opiskelija-kohtainen yksikköhinta, jonka suuruus riippuu siitä, minkä alojen ja eräissä tapauksissa tutkintojen koulutusta koulutuksen järjestäjä antaa. Lisäksi osa rahoituksesta määräytyy koulutuksen järjestäjän tuloksellisuuden perusteella.

Vuoden 2006 alusta lukien muutettiin ammatillisen koulutuksen rahoitusta siten, että uudeksi rahoituksen määräytymisperusteeksi otettiin tuloksellisuus ja perustamiskustannusten erilliset valtiosuudet siirrettiin osaksi käyttökustannusten laskennallista valtiosuusjärjestelmää. Tuloksellisuusrahoitusta varten koulutuksen järjestäjille lasketaan tulosindeksi seuraavien indikaattoreiden perusteella: työllistyminen, siirtyminen korkea-asteen jatko-opintoihin, opintojen keskeyttämisen vähentyminen, koulutuksen läpäisyaste, opetushenkilöstön kelpoisuus ja henkilöstön kehittäminen. Tuloksellisuusrahoituksen osuutta on lisätty hallitusohjelman mukaisesti vuoden 2011 alusta lukien.

Ammatillisen koulutuksen yksikköhintoja ja tuloksellisuusrahoitusta koskevat tiedot kootaan vuosittain Opetushallituksen koulutuksen rahoituksen raporttijärjestelmään. (minedu.fi n.d)

5.5 Kuntayhtymän visio

"LUKSIA - ammatillisen osaamisen kärjessä." (Luksia.fi n.d)

5.5.1 Luksian arvot

Asiakaskeskeisyys

Asiakkaitamme ovat opiskelijat, yritykset ja yhteisöt sekä yhteistyökumppanit. Osallistumme vastuullisesti asiakkaidemme ammatillisen osaamisen kehittämiseen.

Ammattitaitoisuus

Toimintamme on perustehtävässä vaikuttavaa, sitoudumme asetettuihin tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin sekä osaamisemme kehittämiseen. Toimintamme kehittämiseksi ennakoimme työelämän muutoksia ja kansainvälistymistä.

Avoimuus

Työskentelemme vuorovaikutteisesti, jaamme osaamistamme ja arvostamme toisiamme. Yhdistämme voimamme sisäisten ja ulkoisten kumppaneiden kanssa. (Luksia.fi n.d.)

5.5.2 Vision saavuttaminen

Vision saavuttamiseen vaikuttavat seuraavat tekijät:

- johtajuuden terävöittäminen, pedagogisen johtajuuden ja henkilöstöjohtamisen kehittäminen
- opetuksen ja opetusjärjestelyjen korkea laatu
- tuloksellisuusmittaristo ohjaa toiminnan suunnittelua, kehittämistä ja johtamista
- aktiiviset ja toimivat alueelliset työ- ja elinkeinoelämäsuhteet
- oppimisen edellytyksistä ja opiskelijoiden hyvinvoinnista huolehtiminen
- talouden hallinta tuloksellisen koulutustoiminnan varmistamiseksi
- aktiiviset kansalliset ja kansainväliset verkostot jatkuvaan ammattitaidon kehittämiseen

- kuntayhtymän organisaatorakenne palvelee perustehtävän tuloksellista toteuttamista (Luksia.fi n.d).

Strateginen perusvalinta

Järjestämme ammatillisen koulutuksen alueen asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Olemme vetovoimainen ammatillisen koulutuksen järjestäjä. Opetussuunnitelmapohjaiset perustutkinnot suoritetaan säännönmukaisessa ajassa ja näyttötutkintopohjaiset perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkinnot henkilökohtaistamissuunnitelman mukaisesti. Edistämme tutkinnon suorittamisen jälkeistä työllistymistä tai jatko-opintopaikan saamista.

1. Asiakasnäkökulma

LUKSIA-nimen käyttöönotto on suunnitelmallista, ja LUKSIA-nimestä luomme yhdes- sä myönteisen mielikuvan. Lisäämme alueen työ- ja elinkeinoelämäyhteistyötä kun- tayhtymän kaikilla tulosalueilla. Työ- ja elinkeinoelämän tarpeet selvitetään ammatil- listen neuvottelukuntien avulla ja koulutusta suunnataan tarpeiden pohjalta. Kehitämme opiskelijoiden työelämävalmiuksia osaksi ammattitaitoa. Perustamme koko opiskelijakuntaa käsittävän opiskelijayhdistyksen yhteistoiminnan lisäämiseksi. Kehitämme toimivan opiskelija sekä työ- ja elinkeinoelämän palautejärjestelmän. Onnistumista mitataan: työllistymis-, jatko-opiskelu-, tutkintojen määrä- ja tyytyväi- syysmittareiden perusteella.

2. Prosessinäkökulma

Varmistamme koulutuksen järjestäjän opetussuunnitelmien ajantasaisuuden ja ope- tuksen toteuttamisen opetussuunnitelmien mukaisesti. Opetussuunnitelmaperus- teista opetusta järjestetään ja oppimista tapahtuu viitenä päivänä viikossa lukuvuo- den aikana. Muodostamme yhteiset pelisäännöt opetustoimeen oppimisen varmis- tamiseksi. Työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen luodaan yhteiset käytänteet. Yhteis- ten palvelujen organisointia ja toimintoja kehitetään siten, että ne entistä paremmin tukevat koulutuksen järjestäjän tuloksellista perustehtävää. Kehittämisen-, viestintä-,

tietohallinto-, kiinteistö-, siivous-, ruoka-, talous-, henkilöstö-, toimisto- ja sihteeripalvelujen tehtävät ja vastuut sekä vastuualueen henkilöstö ja johtajuus määritellään. Opiskelijapalveluista muodostamme kokonaisuuden, jota suunnitellaan ja toteutetaan yhtenä vastuualueena. Kuntayhtymän laatupolitiikka määritellään. Koulutuksen järjestäjätasoisien prosessien vastuutukset selkiinnytetään ja määritellään. Käynnistämme koulutuksen järjestäjätasoisena laadun kehittämistyön. Järjestämme opetuksen ja ohjauksen siten, että opiskelupaikan saaneet suorittavat tutkinnon ja että tutkinnot suoritetaan säännönmukaisessa ajassa. Perustehtävässä onnistumiseksi koulutuksen järjestäjien välistä sekä kansainvälistä yhteistyötä lisätään. Luomme edellytykset opiskelijoille toimia kansainvälisissä työympäristöissä edistämällä alueemme elinkeinoelämän kilpailukykyä. Selkiinnyttämme vastuujonon tulosalueittain opetussuunnitelmapohjaisen ja näyttötutkintopohjaisen koulutuksen osalta. Tiedotamme opiskelijoidemme menestystarinoista. Osallistumme aktiivisesti ammattitaitokilpailuihin yhteisesti sovittujen käytänteiden mukaisesti. Onnistumista mitataan hakijoiden määrän, valmistuneiden osuus aloittaneista ja keskeyttäneet -mittareiden perusteella.

3. Henkilöstönäkökulma

Henkilöstöjohtamisen periaatteet selkiinnytetään. Henkilöstön palkkaamiseen luodaan yhteiset säännöt. Opettajien muodollista kelpoisuutta lisätään. Muodollisesti eikelpoisten opettajien tehtävät laitetaan vuosittain avoimeen hakuun. Henkilöstöressurssien suunnittelua kehitetään henkilöstön osaamisen vahvistamiseksi. Jokainen käy vuosittain lähiesimiehensä kanssa kehityskeskustelun, jossa sovitaan tavoitteista ja tarkastellaan asetettujen tavoitteiden toteutumista. Jokainen toistaiseksi työsuhhteessa oleva opettaja käy työelämäjaksolla tällä tai seuraavalla strategiakaudella. Kannustamme ja ohjaamme henkilöstöä työkiertoon. Henkilöstölle tiedotetaan muu- toksista avoimesti ja henkilöstölle annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi asioiden valmisteluvaiheessa. Strategisten linjausten pohjalta tehtävät kehittämistoimenpiteet valmistellaan ja toteutetaan yhdessä henkilöstön kanssa.

Henkilöstön kehittämiseen käytettävät resurssit selvitetään ja varmistetaan niiden kohdentuminen oikealla tavalla. Työtyytyväisyyden kehitystä seurataan vuosittain ja seurannassa käytettävä mittaristo uudistetaan. Henkilöstön työterveyspalvelut ja niiden organisointivaihtoehdot selvitetään. Henkilöstön ja opiskelijoiden työympäris-

tön turvallisuudesta huolehditaan. Esimiesten johtamistaitojen kehittämisestä huolehditaan. Esimiehille käynnistetään yhteinen yhteistyötaitoja ja kehittämislinjauksia edistävä johtamiskoulutus. Henkilöstölle kehitetään Luksia-ajokortti perustehtävissä tarvittavien tietoteknisten valmiuksien kehittämiseksi. Onnistumista mitataan käytyjen kehityskeskustelujen määrällä, opettajien muodollisella kelpoisuudella sekä koulutuspäivien ja toteutuneiden työelämäjaksojen määrällä.

4. Talousnäkökulma

Perustehtävässä onnistumalla varmistamme tasapainoisen talouden ja tuloksellisuuden. Pidämme kuntayhtymän talouden kunnossa ja varaudumme yleisen taloudellisen tilanteen mahdollisesti aiheuttamiin taloudellisiin vaikutuksiin. Toimitiloja ja laitteistoja kehitetään vastaamaan oppimistarpeita ja niiden käytön tehostamiseksi luodaan avoin varausjärjestelmä. Kiinteistöjen käyttöastetta nostetaan toimitilastrategian perusteella. Johdon ja henkilöstön taloustietoisuutta kehitetään ja sisäistä valvontaa vahvistetaan. Kuntayhtymän hankintaosaamista vahvistetaan ja hankintoja keskitetään. Onnistumista mitataan tuloksella ja investoinneilla suhteessa liikevaihtoon -mittareiden perusteella. (Luksia.fi n.d.)

5.6 Logistiikan opintoalan visio

”Opiskelijat työllistyvät täysin.” Tätä visiota noudattamalla toteutamme samalla myös kaikille yhteistä Luksian visiota. Mikäli kaikki logistiikan opintoalan opiskelijat työllistyvät, voidaan todeta, että logistiikan opetus ja logistiikka opintoalana ovat ammatillisen koulutuksen kehityksen kärjessä.

6 LOGISTIIKAN OPINTOALAN STRATEGIAVALINNAT

6.1 Itse tehden vai ulkoistaen

Ulkoistamisella tavoitellaan hyötyjä, jotka ovat vaikeasti tai mahdottomia saavuttaa pelkästään omilla voimavaroilla. Ulkoistaminen koskisi selkeästi määriteltyjä ja helposti mitattavia osia logistiikan perustutkinto-opetuksesta ja sen toteuttamisesta. Ulkoistamisella saavutettaisiin rahallisia säästöjä ja todennäköisesti myös resurssisäästöjä, jotka mahdollistaisivat toiminnan kehittämisen kuntayhtymän ja opintoalan vision mukaiseen suuntaan. Yleisesti mainitaan ulkoistamisen syiksi ja motiiveiksi kustannussäästöt, toiminnan tehokkuuden parantaminen ja tuloksen paraneminen.

6.1.1 Ydintehtävät

Luksian logistiikan opintoalan ydintehtäviä ovat perustutkinto-opetuksen opetussuunnitelman mukainen opetus sekä opiskelijoiden ammatillisen osaamisen kehittäminen sellaiselle tasolle, että opiskelija työllistyy alan töihin.

6.1.2 Muut tehtävät

Opetuksen tukitoimiin kuuluvat kaluston ylläpito, oppimisympäristön kehittäminen ja ylläpito, henkilöstön kouluttaminen ja toiminnan kehittäminen.

6.2 Ulkoistaminen ”kaikki kerralla” -periaatteella

Kaikkien toimintojen ulkoistaminen yhdellä kertaa olisi haasteellista oppilaitosorganisaatiolle. Oppilaitoksen toiminnassa tavoitteena ei ole mahdollisimman suuri euro-määräinen voitto vaan paras mahdollinen oppimistulos. Kustannussäästöt ja oppimistulosten paraneminen olisivat erittäin haastavia tavoitteita. Henkilöstön asema kaikkien toimintojen ulkoistamisessa olisi hyvin hankala ja toiminnan jatkuvuudesta ei olisi takeita. Opiskelijoille ympärillä olevien toimijoiden muuttuminen täysin toiseksi sekä epävarmuus toiminnassa aiheuttaisi ongelmia. Suurten muutosten aiheuttama epävarmuus vaikuttaisi opintoalan kiinnostavuuteen ja opiskelijamäärän muutosten kautta myös tulokseen.

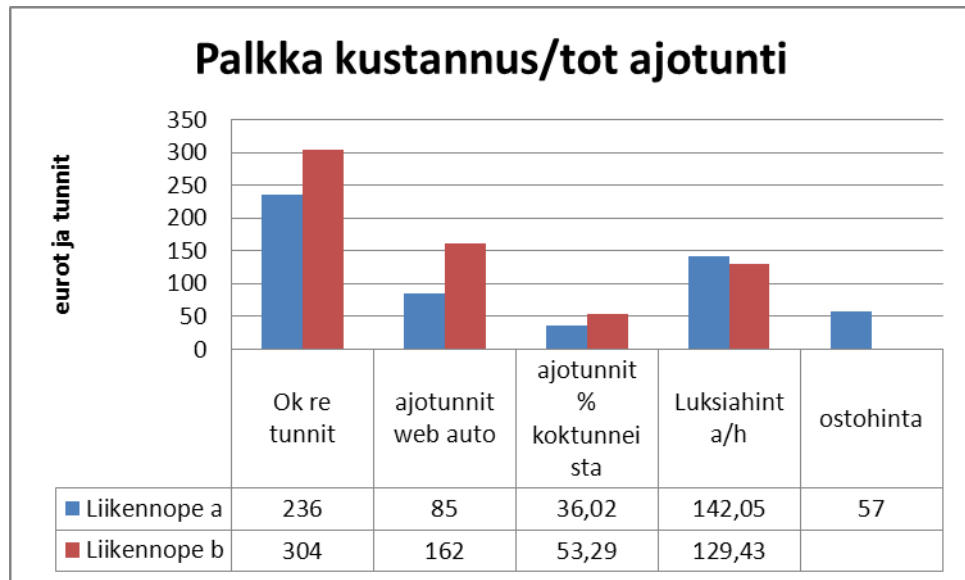
6.3 Ulkoistaminen osittain

Ulkoistamalla osa ydintoiminnasta ja huomattavat osat muista tehtävistä saavutettaisiin toiminnallisia hyötyjä ja euromääräisiä säästöjä.

6.3.1 Ajo-opetuksen ulkoistaminen

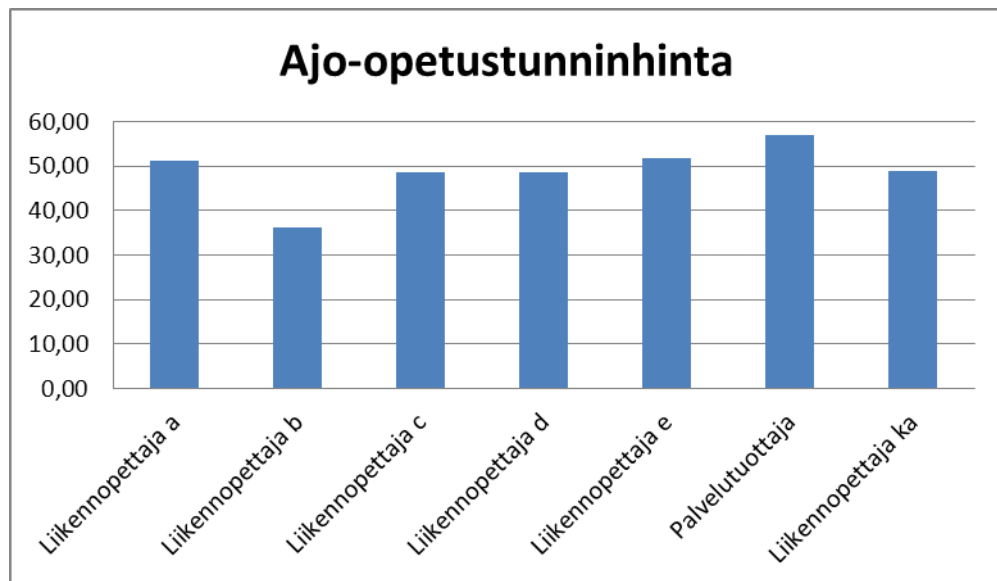
Logistiikan opintoalalla suoritetaan pelkkää ajo-opetusta kuluvana vuonna 2600–2700 tuntia, joista on ulkoistettu 560 tuntia. Ulkoistamisen hyötyinä on, että logistiikan opettajat ovat voineet keskittyä muuhunkin kuin pelkkään ajo-opetukseen, mikä on osaltaan parantanut opiskelijoiden oppimistuloksia ja lisännyt erityisesti kolmannen vuosiluokan opiskelijoiden motivaatiota. Nykyisessä sopimuksessa palveluntuottaja käyttää opetuksessaan Luksian kalustoa, joten kaluston käytössä ei ole saatu aikaan säästöjä eikä kalustoresurssi ole muussa opetuksessa lisääntynyt.

Ulkoistetun ajo-opetustunnin hinta nykyisessä sopimuksessa on 57 euroa. Luksian itse toteuttaman ajo-opetustunnin hinta on 48,85 euroa. Molemmissa on kyseessä vain henkilöstökulu. Hinta on saatu laskemalla Luksian liikenneopettajien tuntipalkkojen keskiarvo eli opetustunnin hinta palkkana. Nykyisellä ulkoistamisella ei saada suoralla palkkavertailulla lainkaan säästöjä. Verrattaessa opettajille resursoituja ja todellisia toteutuneita ajotunteja Luksian tuntihinnaksi tulee 131,23 euroa. Nämä laskelmat osoittavat, että ulkoistamisella voidaan saavuttaa huomattavia taloudellisia säästöjä.

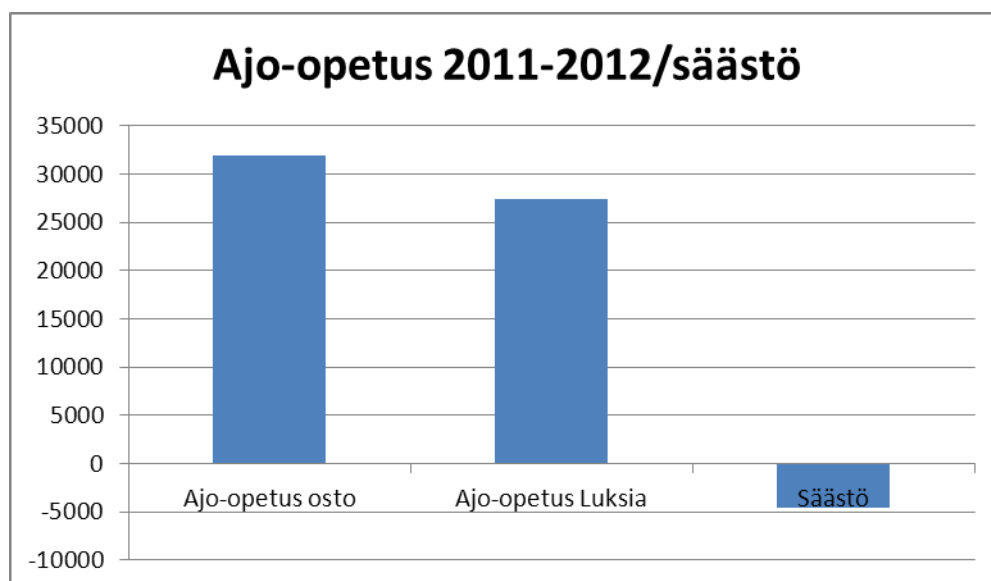


Kaavio 17. Palkkakustannus/toteutunut ajotunti

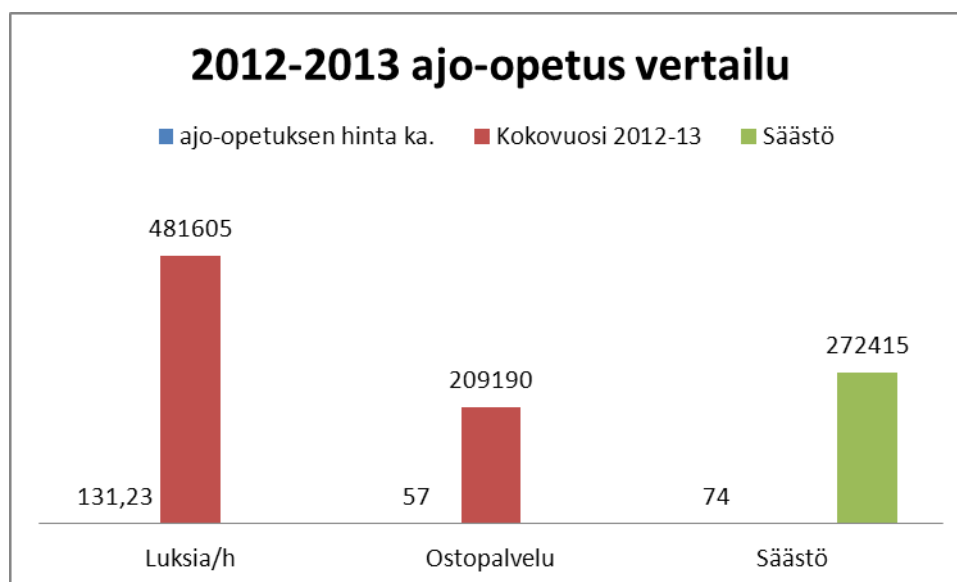
Ajo-opetuksen tarve lukuvuonna 2012–2013 on huomattavasti suurempi kuin edellisellä lukuvuonna 2011–2012, koska oppilasmäärät ovat lisääntyneet. Ajo-opetuksen kokonaismääräksi arvioidaan 3670 tuntia.



Kaavio 18. Ajo-opetustunnin hinta opetustuntina



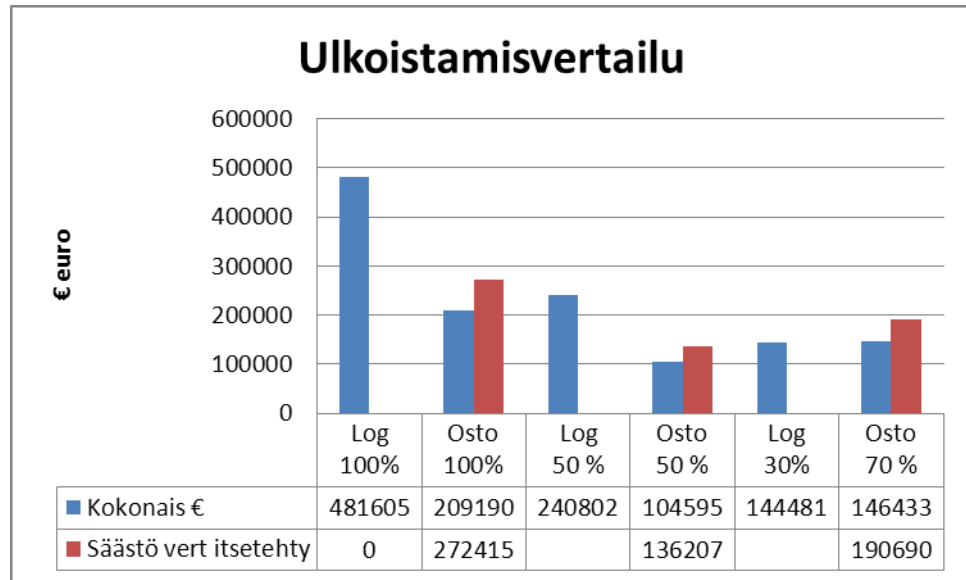
Kaavio 19. Ajo-opetus lukuvuonna 2011–2012



Kaavio 20. Vertailu Luksia/palveluntuottaja

Ajo-opetuksen ulkoistamisella saavutetaan merkittävät säästöt ja ohjataan Luksian omien liikenneopettajien toimintaa ammatinopettamisen suuntaan eli siihen, mitä

heidän nimenomaisesti pitäisi tehdä. Edellä esitetyissä kaavioissa on nähtävissä suorat euromääräiset säästöt.



Kaavio 21. Luksian ja palveluntuottajan vertailu

Yllä olevassa kaaviossa näkyy, kuinka paljon maksaa, jos palveluntuottaja tuottaa koko palvelun, ja kuinka paljon maksaa sama Luksian toteuttamana.

Huomattavaa kaaviossa on se, että mikäli Luksia ulkoistaa puolet opetuksesta, syntyy jopa 136 207 euroa säästöä lukuvuodessa.

Korttikoulutusten ulkoistaminen

Logistiikan perustutkinto-opetuksessa suoritetaan useita erilaisia nykyajan vaatimia ns. korttikoulutuksia: Tieturva-, Työturva- sekä ADR-korttikoulutus. Näiden koulutusten ulkoistaminen olisi myös ydintoimintojen ulkoistamista. Tieturva- ja Työturva-korttikoulutukset ovat päivän mittaisia ja ADR-korttikoulutus kolmen päivän mittainen. Korttikoulutusten ulkoistamisessa hyödyt syntyisivät opiskelijoiden motivaation paranemisena vierailevan opettajan/kouluttajan toimesta sekä Luksian opettajien vapautumisesta muihin tehtäviin.

6.4 Jotain muuta?

Luksiassa on kolme erillistä tahoja, jotka järjestävät logistiikan perustutkinto-opetusta. Oppisopimustoimisto järjestää oppisopimusperusteista opetusta. Aikuisoppilaitos (Aiko) järjestää aikuisten opetusta ja ammattioppilaitos (Amo) järjestää nuorison koulutusta. Oppisopimustoimisto ostaa palveluna omat koulutuksensa joko Aikolta tai joltain muulta palveluntuottajalta, ja Aiko taas järjestää itse pääosin omat koulutuksensa. Aikolla ja Amolla on molemmilla omat kalustonsa ja henkilöstönsä. Kaluston osalta yhteistyön kehittäminen olisi edullista koko Luksialle ja siten myös opintoalalle. Henkilöstön samankaltainen osaaminen voitaisiin hyödyntää molemmissa organisaatioissa.

Maantieteellisesti Luksian lähellä ei ole muita logistiikkaa kouluttavia oppilaitoksia. Pääkaupunkiseudulla toimivat Vantaan ja Helsingin ammatilliset oppilaitokset, joiden kanssa laajemmassa mitassa tehtävä yhteistyö tuntuisi tällä hetkellä haasteelliselta.

6.5 Nykytilanteen säilyttäminen

Nykyisessä toimintamallissa hyvinä puolina on taloudellinen tulos ja toiminnan onnistuminen. Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen nykyisellä toiminnalla ja toimintatavoilla on kuitenkin vaikeaa. Opiskelijamäärän kasvu luo paineita muuttaa ajo- ja muun yksilöllisen opetuksen toimintatapoja tehokkaampaan ja taloudellisempaan suuntaan. Rahoituksen määrää pienennetään huomattavasti, joten toiminnan on muututtava tehokkaammaksi. Muutos ja kehitys ovat välttämättömiä. Niissä mukana olemalla voidaan turvata opintoalan kehitys ja menestys. Toiminnan pysyminen nykyisen kaltaisena ei ole mahdollista.

7 LOGISTIIKAN TIE TULEVAISUUTEEN

7.1 Valittu strategia

Opintoala toteuttaa Luksian strategiaa päämääränään tavoittaa Luksian ja logistiikan opintoalan visio. Strateginen perusvalintamme on ydin- ja muiden toimintojen osittainen ulkoistaminen. Valitsimme osaksi strategiaa kumppanuuksien kehittämisen Aikon ja mahdollisten muiden yhteistyötahojen kanssa. Strategian soveltamisessa ja kehittämisessä käytämme hyväksemme Tipu Aken sekä Sirniön ja Hokkasen menetelmää.

7.2 Strategian kartta

Strategiakartassa on kuvattu logistiikan opintoalan strategiset toimet. Kaplan ja Norton ovat luoneet strategiakartan käsitteen, jossa neljän eri näkökulman avulla kuvataan yrityksen strategiympäristöä. Tämän käsitteen pohjalta olen laatinut logistiikan strategiakartan. (Kaplan, Norton 2003, 10.)

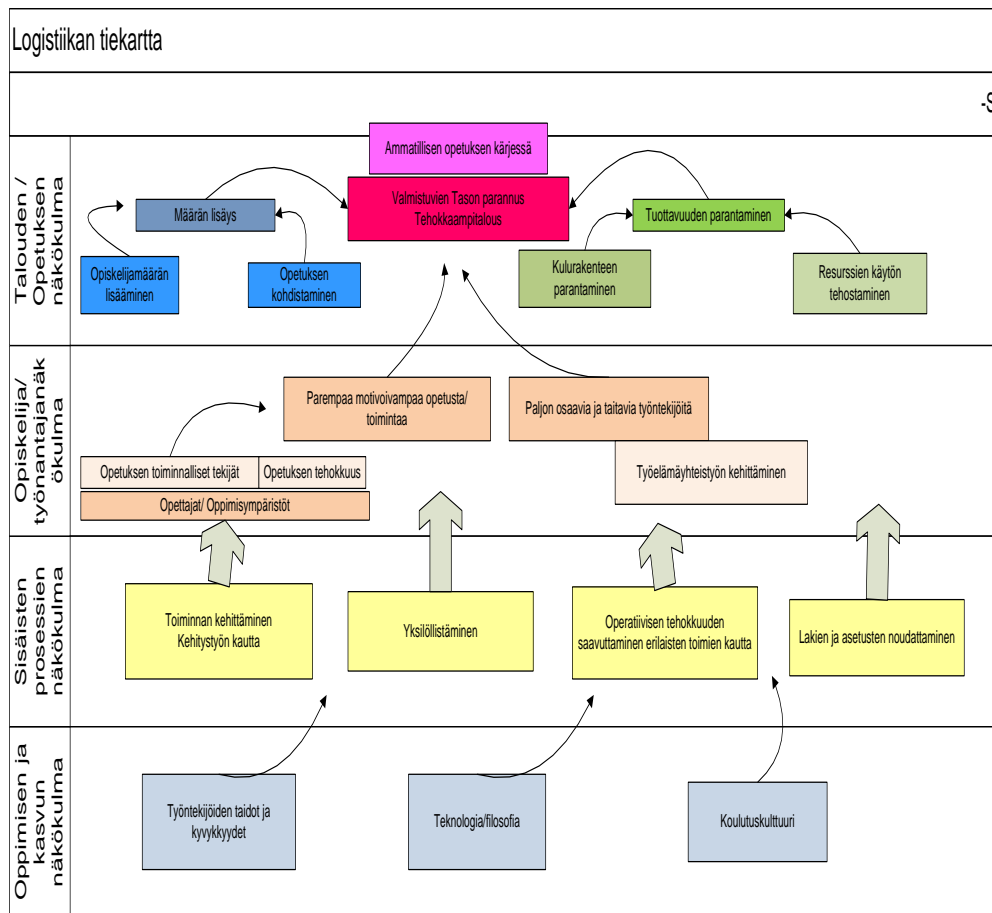
Oppimisen ja kasvun näkökulma on opetuslalla erittäin tärkeä. Opintoalan työntekijöiden taitavuus opetustyössä ja alan töissä on merkityksellistä. Uuden oppimiseen ja kyvykkyyden lisäämiseen otetaan strategian kehittämisessä erityinen huomio.

Teknologian ja filosofian näkökulmassa kiinnitämme huomiomme opintoalan toimintaympäristön teknologiseen kehitykseen. Filosofiasa painotamme opettamisen ja kasvattamisen sekä työn tekemisen kulttuureita. Koulutuskulttuurin näkökulmassa rakennamme ja kehitämme koulutuskulttuuria, joka palvelee Luksian vision toteuttamista sekä tuo korostetusti esille opintoalan oman vision. Sisäisten prosessien näkökulman muodostavat toiminnan kehittäminen kehitys-työn avulla, opiskelun yksilöllistämismenetelmät, operatiivisen toiminnan tehokkuuden saavuttaminen erilaisilla toimilla sekä prosessit ja järjestelmät, joilla varmistetaan toiminnan lainmukaisuus.

Opiskelija/työnantajan näkökulmasta tarkasteltuna varmistetaan, että opetuksen toiminnalliset tekijät, kuten tilojen ja laitteiden toimivuus ja saatavuus, ovat kunnossa. Opetuksen tehokkuus eli opetus järjestetään niin, että opiskelija ja ympäristö ovat tehokkaassa oppimisprosessissa mukana. Tehdään motivoivampaa opetusta/toimintaa, kehitetään työnohjausmenetelmiä ja muokataan niitä työelämän edellytysten mukaisiksi. Työnantajan näkökulmasta odotetaan työntekijöiden määrän ja laadun paranemista. Opintoala kehittää työelämäyhteistyötä mm. työssäoppimispaikkojen lisäämiseksi ja tätä kautta parantaa työelämälähtöisyyttä.

Talouden/opetuksen näkökulmasta tarkasteltuna opiskelijamäärän lisääminen johtaa suoraan tulo-rahoituksen lisääntymiseen, sillä opintoala saa suurimman osan tuloistaan opiskelijamäärän mukaan. Sisäisten prosessien näkökulmassa ollut yksilöllistäminen ja sen kehittäminen on opetuksen näkökulmassa mukana opetuksen kohdistamisena seikkoihin, joita opetetaan opiskelijan ja työelämän näkökulmasta.

Opetusta ja toimintaa tehostamalla saavutamme säästöjä, joita voimme kohdentaa sisäisten prosessien näkökulmassa olleisiin kohteisiin. Myös resurssien tehokkaampi käyttö johtaa säästöihin ja sitä kautta parempaan oppimisympäristöön ja toiminnallisuuden lisääntymiseen. Näillä toimilla saadaan aikaan tuottavuuden paranemisen myötä vahvempi talous ja ennen kaikkea paremmilla valmiuksilla varustetut opiskelijat. Pääsemme ammatillisen opetuksen kärkeen, jolloin tavoitteemme on saavutettu.



Kuvio 5. Logistiikan tiekartta

7.3 Aikataulu

Opintoalan strategian noudattamisen tueksi olen tehnyt valtatiekortin, jossa kuvataan, miten strategian toteuttaminen etenee valtatiellä. Alkutilanne on 2012 kevät, jolloin opinnäytetyön kartoitukset on tehty. Oppimisen tulokset on mitattu tutkimalla ammattiosaamisen näyttöjä ja niistä annettuja arvioita. Nykyisellään vain erityisopiskelijat yksilöllistetään. Työntekijöiden osaaminen ja kelpoisuudet on myös selvitetty ja opintoalan talouden tila on tiedossa.

Vaihe 1.

Syyslukukauden 2012 loppu:

Oppimisen tulokset ovat parantuneet 10 %. Tämä mitataan näyttöjen arvosanoista ja näytöistä läpi päässeiden opiskelijoiden lukumäärästä. Työssäoppimispaikkoja on 10 % enemmän. Tämä mitataan runkosopimusten määrällä. Opiskelijoista on yksilöllis-

tetty 30 %. Opiskelijoista lasketaan HOJKS- ja HOPS-määrät verrattuna edelliseen kevääseen. Kehitysprojekteja on käynnissä vähintään yksi. Tarkastetaan projektit ja niiden tilanteet. Laaditaan toimintasuunnitelma. Työntekijöistä 60 % on muodollisesti päteviä. Työntekijöiden substanssi arvioidaan aikaisemmalla työhistorialla ja opettajille rakennetulla näyttökokeella, jossa mitataan opintoalan koneiden ja laitteiden käyttötaito. Talous on voitollinen. Seurataan taloushallintojärjestelmää.

Vaihe 2.

Kevätlukukauden 2013 loppu:

Oppimisen tulokset ovat parantuneet 20 %. Työssäoppimispaikkoja on 20 % enemmän. Opiskelijoista on yksilöllistetty 50 %. Kehitysprojekteja on käynnissä. Laadittua toimintasuunnitelmaa toteutetaan. Työntekijöiden pätevyysaste on 70 % ja substanssi 70 %. Talous on 5 % voitollinen. Nämä arvot on mitattu samoilla mittareilla kuin vaiheessa yksi.

Vaihe 3.

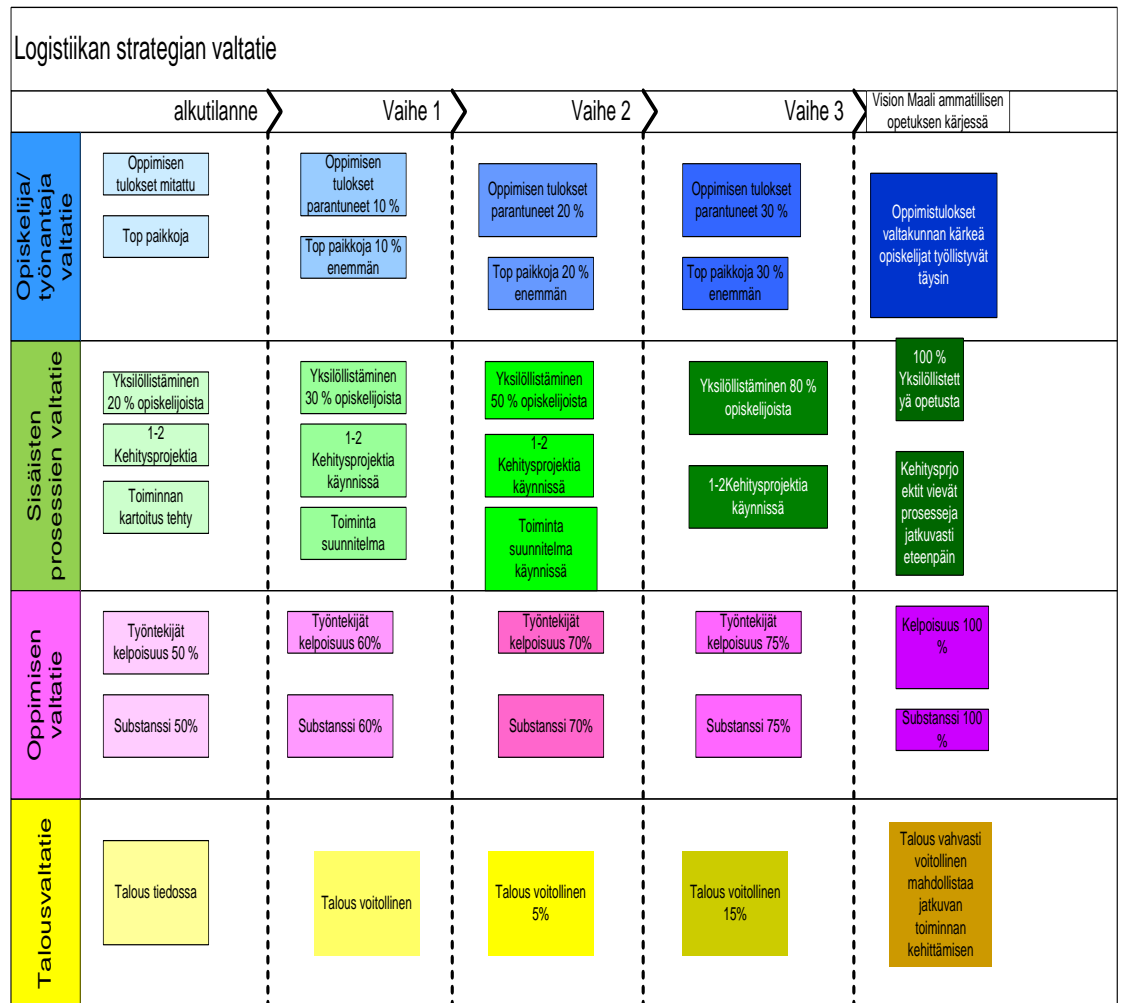
Kevätlukukauden 2014 loppu:

Oppimisen tulokset ovat parantuneet 30 %. Työssäoppimispaikkoja on 30 % enemmän. Opiskelijoita on yksilöllistetty 80 %. Edelleen muutama kehitysprojekti on käynnissä. Työntekijöiden kelpoisuusaste on noussut 75 % ja substanssi 75 %. Talous on jo 15 % voitollinen. Nämä on mitattu samoin kuin aikaisemmat vaiheet.

Vaihe 4.

Kevätlukukauden 2015 loppu:

Oppimistulokset ovat ammatillisen opetuksen kärkeä valtakunnallisesti ja opiskelijat työllistyvät täysin. Mittaus suoritetaan valmistuneille tehtävällä työllistymiskyselyllä, jonka tuloksia verrataan muiden oppilaitosten vastaaviin. Yksilöllistetty opetus toteutuu 100 %. Kehitysprojektit jatkuvat. Työntekijöiden kelpoisuus ja substanssi ovat 100 %. Nämä arvot on mitattu kuten aiemmissa vaiheissa. Logistiikan opintoalan talous on ainakin yli 15 % voitollinen ja kuntayhtymän vision mukainen.



Kuvio 6. Strategian valtatie

7.4 Strategia käytäntöön

Vaihe 1.

Ajo-opetuksen ulkoistamisella vapautetaan logistiikan liikenneopettajien resurssia varsinaiseen ammatin opettamiseen. Ohjataan opetusta toiminnallisempaan suuntaan. Kirkastetaan opettajille logistiikan opetussuunnitelman henkeä ja jaetaan henkilökohtainen opetussuunnitelma. Parannetaan opetuksen toteutussuunnitelmaa tekemällä siitä päiväkohtainen. Lisätään opettajien mahdollisuutta vuorovaikutukseen ja varataan heille aikaa päivittäiseen toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Nimetään muusta opetuksesta erillinen työssäoppimisesta vastuullinen henkilö. Hä-

nen tuekseen perustetaan Tipu Ake -teorian mukainen ryhmä, joka on mukana tässä kehityshankkeessa. Perustetaan opintoalan opettajista ryhmä, joka kehittää HOPS- ja HOJKS-menetelmät tavoitteiden mukaisiksi. Ryhmän tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että menetelmät ovat siirrettävissä helposti koko opintoalan käyttöön. Tärkeä osa tämän ryhmän työtä on kehittää ja suunnitella, miten HOPS ja HOJKS otetaan myös CRM-hengessä käyttöön. (Peelen 2005, 55.)

Substanssin mittaamisen jälkeen tehdään opettajille henkilökohtainen opiskelusuunnitelma substanssin lisäämiseksi. HOPS tehdään kehityskeskustelujen yhteydessä. Ammatillisilla opettajilla on ”kaksiosainen taitojen tarve”: heillä tulee olla alansa ammattin korkeatasoinen ammattitaito ja kaikkien opettajien työn kannalta välttämättömät akateemiset ja pedagogiset taidot. (Paaso 2010, 23.)

Talouden hallinnan parantamiseksi lisätään ennakkointia ja seurantaa. Opettajien ylityntimääriä pienennetään, jolloin palkkakulut pienenevät ja samalla sairauspoissaolot vähenevät. Kilpailutetaan kaluston huollot ja otetaan varaston ohjausjärjestelmät käyttöön.

Vaihe 2.

Tuetaan opettajia opetussuunnitelman mukaisen opetuksen järjestämisessä. Mahdollistetaan opettajille oman substanssin lisääminen aikaisemmin laaditun ohjelman mukaisesti. Käytetään HOJKS-ryhmän aikaansaannoksia hyväksi opiskelijoiden yksilöllistämässä. Aloitetaan hankintojen suunnittelu opetussuunnitelman ja kaluston pohjalta. Kartoitetaan HOJKS-projektin tila ja päätetään, onko opintoalalla mahdollisuuksia käynnistää toinen kehitysprojekti. Tarkastellaan opintoalan toimintaa ja Tipu Ake -teoriaa mukaillen rakennetaan menetelmiä, joilla opintoalaa kehitetään edelleen.

Vaihe 3.

Tarkistetaan käytetyt opetus- ja toimintamenetelmät ja tehdään benchmarkingia lähellä olevissa oppilaitoksissa, joissa tarjotaan logistiikan perustutkinto-opetusta. Haetaan uusia vaikutteita toimintaan. Jatketaan opettajien substanssin parantamista ohjelman mukaan. Kartoitetaan vallitseva tilanne hyväksikäyttäen mittareita. Päivite-

tään toteutukset ja prosessit ryhmien toimesta ja rakennetaan jo uutta, joka vie kohti tavoitetta.

Vaihe 4.

Asetetut tavoitteet on saavutettu ja kehitystyö jatkuu. Käymme läpi, miten olemme päässeet tavoitteeseen. Opettajat analysoivat opintoalan toiminnan ja tuottavat raportin, joka kuvaa logistiikan opintoalan kehittymisen vision mukaiseen tavoitteeseen.

7.5 Pohdinta

Toimintaympäristön selvittäminen ja rakenteiden avaaminen aukaisivat uusia ovia ja ikkunoita logistiikan opintoalan tarkasteluun. Tehdyt kyselyt ja tutkimukset loivat itselleni kattavan kuvan siitä, mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet matkalla kohti Luksia visiota, joka on samalla opintoalammekin tavoite. Opiskelijoiden, työelämän ja henkilöstön vastaukset tämän opinnäytetyön kysymyksiin luovat hyvän maalin, jota on syytä pitää tähtäimessä.

Kaluston käyttöasteet antavat suoran indikaation siitä, että opetuksemme ei ole niin toiminnallista kuin sen tulisi olla. Tämä ilmenee myös opiskelijoiden antamasta palautteesta.

Ajo-opetuksen ja sen toteutuksen kustannusten ja opettamisen välisen suhteen selvittäminen antoi valaisevan ja suorastaan huikean näkymän mahdollisuuksiin, joita opintoalalla on jo nyt käytettävissä. Ajo-opetuksen ulkoistaminen vapauttaa opettajien resursseja varsinaisen työn opettamiseen tavalla, jota ei ole aikaisemmin nähty.

Johtaminen on tällä hetkellä erittäin haasteellisessa tilanteessa koko Luksiaa ja myös logistiikan opintoalaa ajatellen. Johdon etäisyys henkilöstöstä, johtamisen epämääräisyys ja tiedon kulun puutteellisuus tulivat esille opintoalan ja koko Luksian henkilöstölle tehdyssä kyselyssä.

Logistiikan henkilöstön vastauksia tarkasteltaessa tulee esille muutama selkeä ja erittäin positiivinen seikka: Kaikilla oli halua kehittää omaa työtään ja opintoalan toimintaa ja kaikki kokivat oman toimintansa tärkeäksi ja merkitykselliseksi.

Johtamisjärjestelmää tulisi kehittää edelleen ja löytää keinot siihen, että Luksiassa ja erityisesti logistiikan opintoalalla voitaisiin mennä lähemmäksi Tipu Aken periaatteita.

Tulevaisuuden kehittämisen kannalta Luksian logistiikan opetustoiminnan tulisi olla aidosti yksi opintoala. Tällä hetkellä toiminta on hajautettu ammattioppilaitos- ja aikuisoppilaitosyksiköiksi ja oppisopimustoimisto toimii omana yksikkönään. Yhdistämällä amot ja aiko saataisiin voimakas ja muuntautumiskykyinen opintoala, joka kykenisi tarjoamaan perustutkinto-opiskelijoille ja alueen yritysälämälle korkealaatuisia ja tarkoituksenmukaista koulutuspalvelua. Crm- menetelmien kehittämisellä avautuisi mahdollisuuksia tarjota alamme nykyisille ja tuleville opiskelijoille heidän koko työuransa ajan koulutuksia ja samalla mahdollistaisimme opintoalamme kehittämisen edelleen.

Opinnäytetyössä toimintaa on tarkasteltu laajasti muista näkökulmista kuin suoraan opiskelijan näkökulmasta, mutta opiskelija on sekä objekti että subjekti ammatillisessa oppilaitoksessa ja siten kaiken toiminnan keskiössä. Opinnäytetyössä kehitetyt suunnitelmat on rakennettu lähtökohtana ajatus, että ”opiskelija on tärkein”.

Tulevaisuudessa olisi erittäin mielenkiintoista jatkaa opintoalan kehittämistä ja soveltaa tähän toimintaa tutkimuksen periaatteita, sillä toimintatutkimus ja strategian valtatien risteykset ovat hyvin lähellä toisiaan.

”Tipu Ake ki te Ora”

Opinnäytetyötä tekemällä oppii ja löytää asioita, joilla on oikeasti merkitystä.

Tipu Ake -ajattelu sekä ne mallit, joita ”tipun tiimit” ovat löytäneet ja toteuttaneet

Uudessa-Seelannissa, antavat pontta ja tukea ajattelulle, jota olen jo aikaisemmin

toteuttanut työssäni. Jaettu johtajuus (= yhdessä olemme enemmän), edistys ja toi-

minta eivät ole lineaarista ja laatikoihin jaettua, vaan toiminta on oikeaa ja elävää

elämää, joka kehittyy ja kasvaa sekä pienellä ohjauksella menee oikeaan suuntaan.

Tästä on kyse logistiikan opintoalan kehittymisessä ja kasvamisessa kohti tulevaisuutta.

LÄHTEET

Alamutka, J. 2008. Strategiamalli. Talentum Media Oy: Gummerus Kirjapaino.

Ammatillisen koulutuksen hallinto, ohjaus ja rahoitus. OPH:n internetsivusto. Viitattu 12.3.2012 http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattillinen_koulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahointus/?lang=fi

Antola, T. Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Edita Prima Oy Helsinki: Sitra ja Edita.

Furman, B., Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tammer-Paino Oy: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Harjula, H., Prättälä, K. 2007. Kuntalaki Tausta ja tulkinnat., Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338 Väitöskirja: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Ilmonen, K., Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä: SoPhi.

Jalanka, J., Salmenkari, R., Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen: Suomen logistiikkayhdistys.

Juuti, P. 2002. Ethosta etsimässä. WS bookwell oy Juva: PS-kustannus.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2003. Strategiakartat - Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

KvaliMOTV on kaikille avoin kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö. Internetsivusto. Viitattu 11.4.2012
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali>

Lahtinen, M., Lankinen, T. 2010. Koulutuksen lainsäädäntö käytännössä. Tallinna Raamatutrukikoda, Tallinna: Tietosanoma Oy.

Luksian intranetsivusto. Viitattu 12.3.2012
<http://intranet.luksia.fi/Default.aspx?id=100>

New Tools for Growing Living, Organisations and Communities, Rich lessons from the Whirinaki Rainforest. Viitattu 12.3.2012
<http://www.tipuake.org.nz/files/pdf/Growing%20Living%20Organisations.pdf>

Paaso, A. 2010. Osaava Ammatillinen Opettaja 2020. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Pekkala, E., Pohjonen, M. 2007. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 3. uud. p. Tietosanoma Oy.

Peelen, E. 2005. Customer Relationship Management. Gosport: Ashford Colour Press Ltd.

Silen, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.

Sirniö, T., Hokkanen, S. 2007. Strategian valtateitä tulokseen. Siirtopaino Oy Jyväskylässä: Sho Business Development Oy.

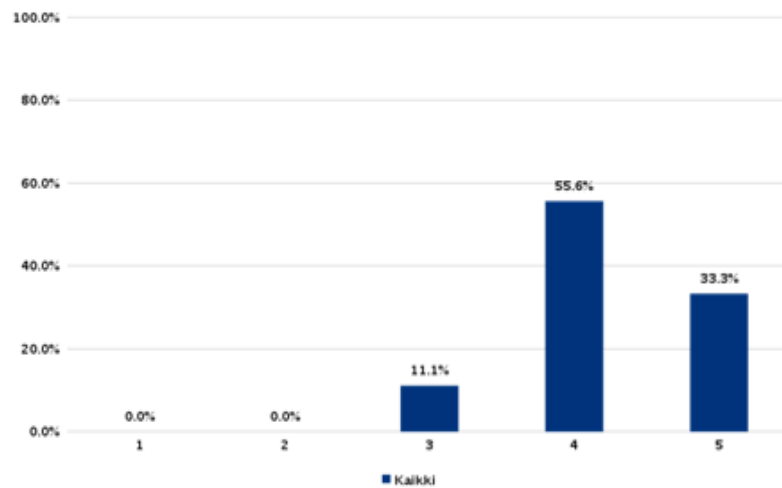
Tuominen, K. 1997. Muutoshallinnan mestari. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa: Suomen laatu yhdistys.

LIITTEET

Liite 1. Kysely logistiikan opintoalan henkilöstölle

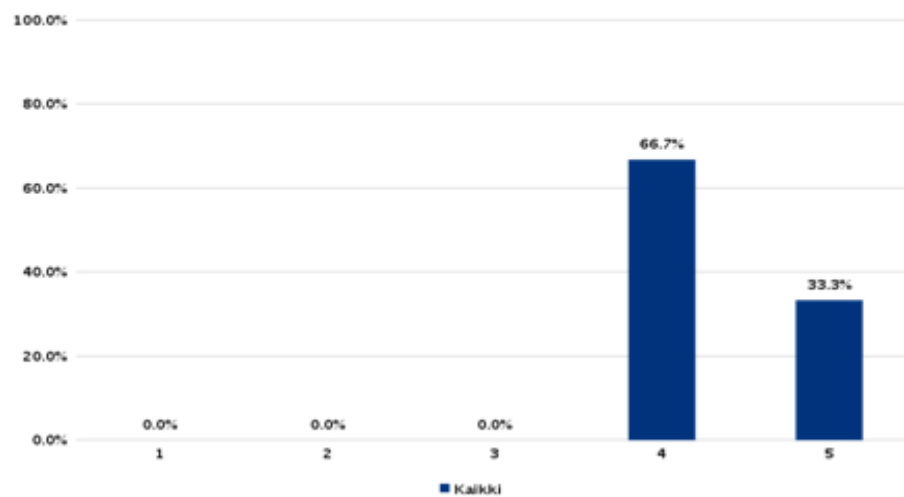
Työvire

1. Tunnen olevani hyvässä työssäni? (1 = heikosti, 5 = erittäin hyvin) Kysymykseen vastasi 9 henkilöä.



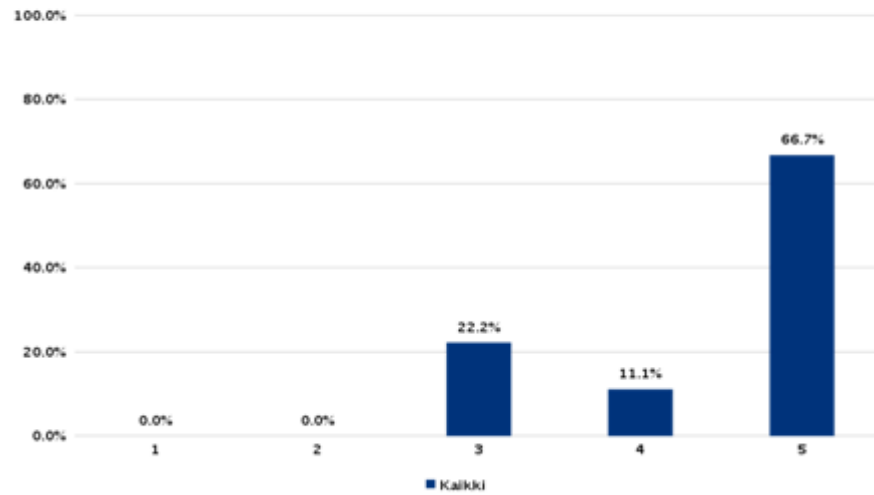
Työvire

2. Olen innostunut työstäni? (1 = heikosti, 5 = erittäin hyvin) Kysymykseen vastasi 9 henkilöä.



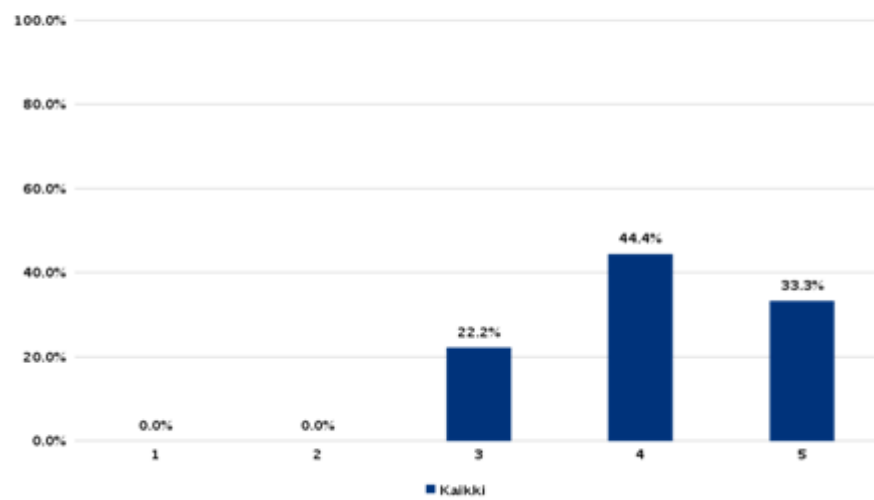
Työvire

3. Minusta on kivaa lähteä duunin? (1 = helikosti, 5 = erittäin hyvin) Kysymykseen vastasi 9 henkilöä.



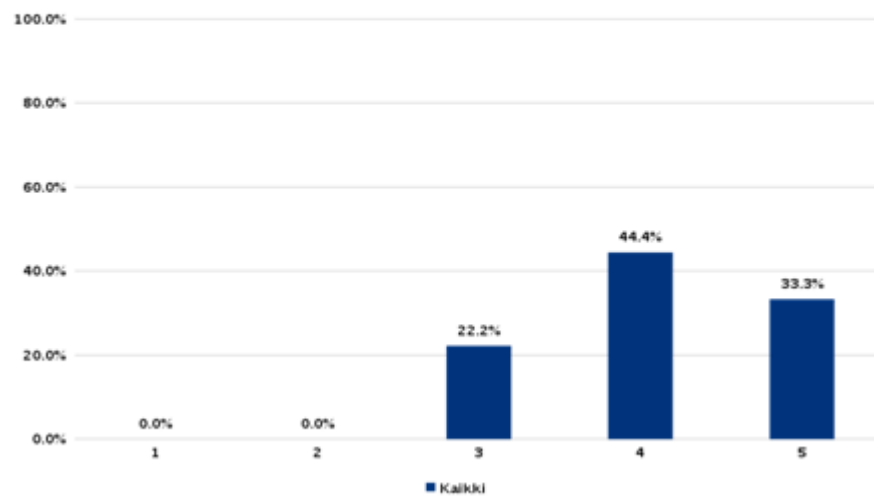
Työvire

4. Olen tyyvä työstäni? (1 = helikosti, 5 = erittäin hyvin) Kysymykseen vastasi 9 henkilöä.

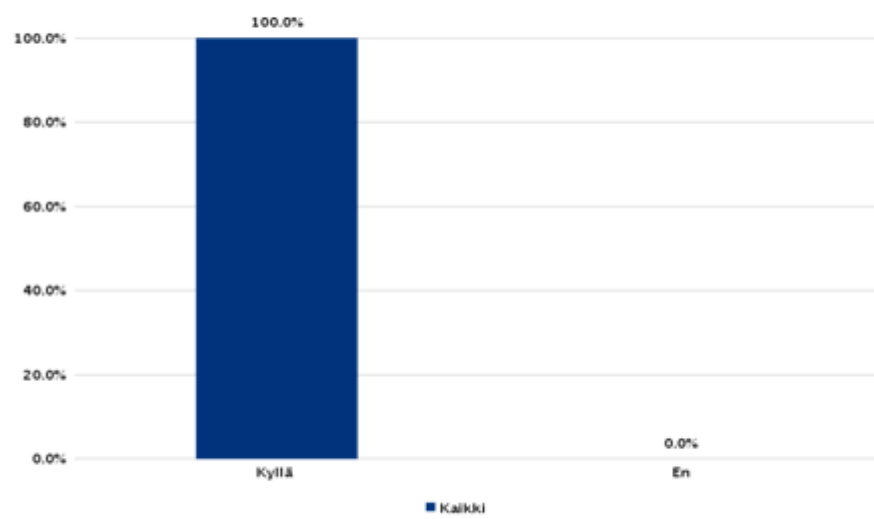


Työvire

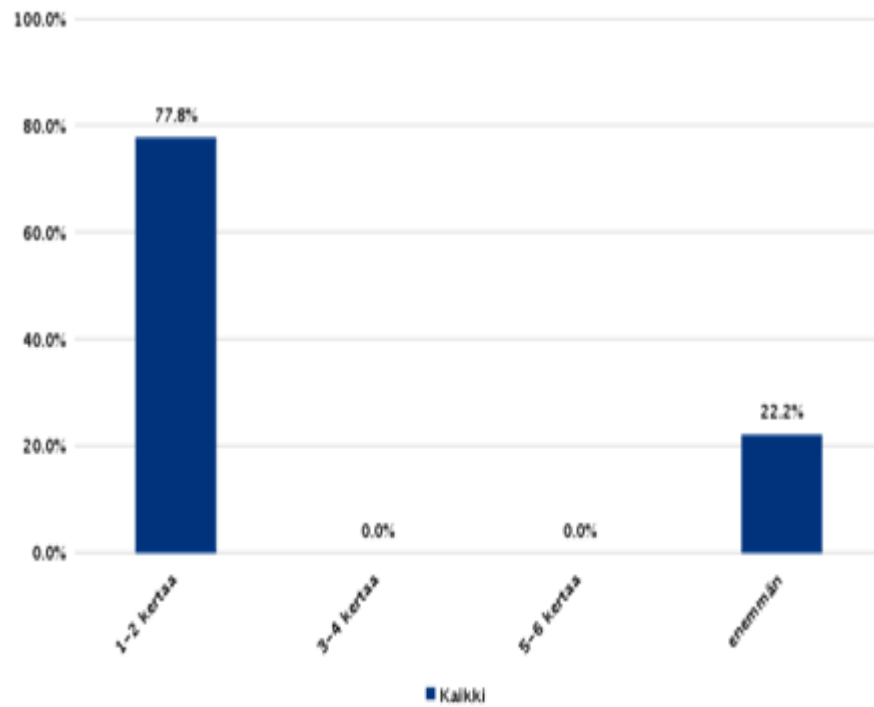
5. Olen onnellinen? (1 = helkosti, 5 = erittäin hyvin) Kysymykseen vastasi 9 henkilöä.



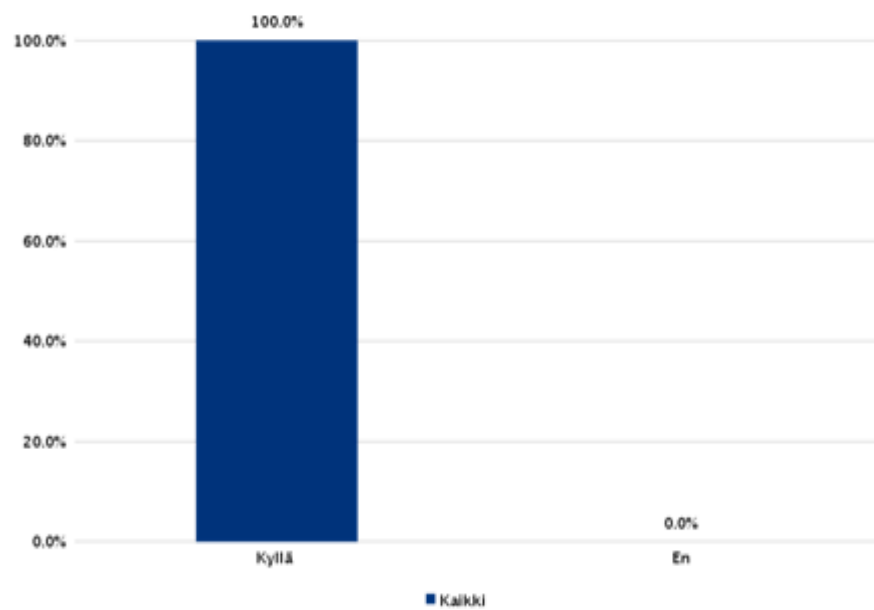
Olen ylpeä työstäni



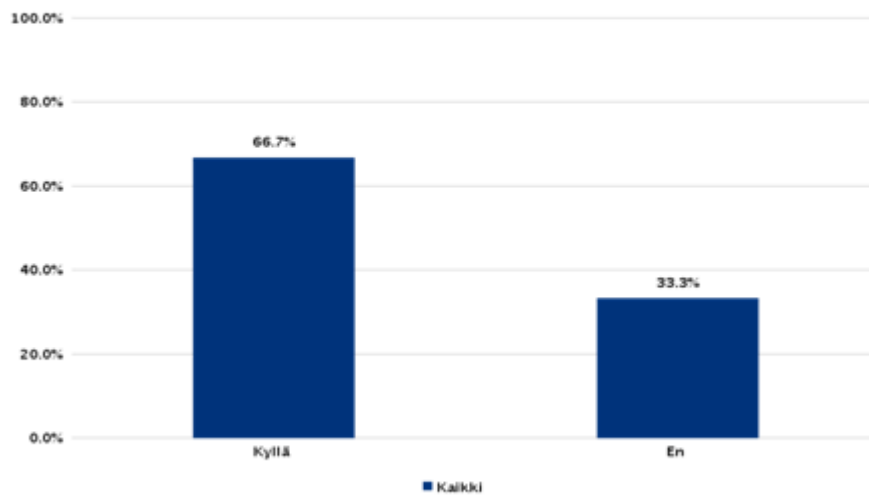
Kuinka monta kertaa vuodessa tapaavat esimiehesi kahden kesken?



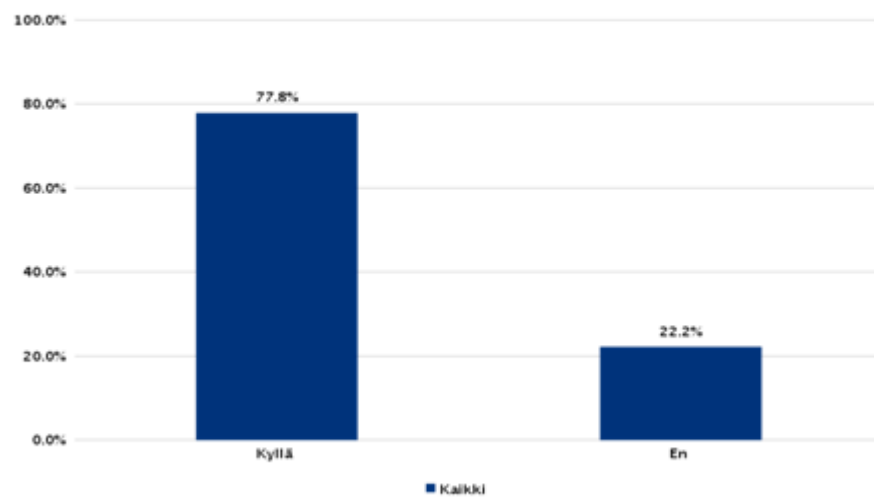
Tiedätkö kuka on esimiehesi?



Tiedätkö miten palkkasi määräytyy?

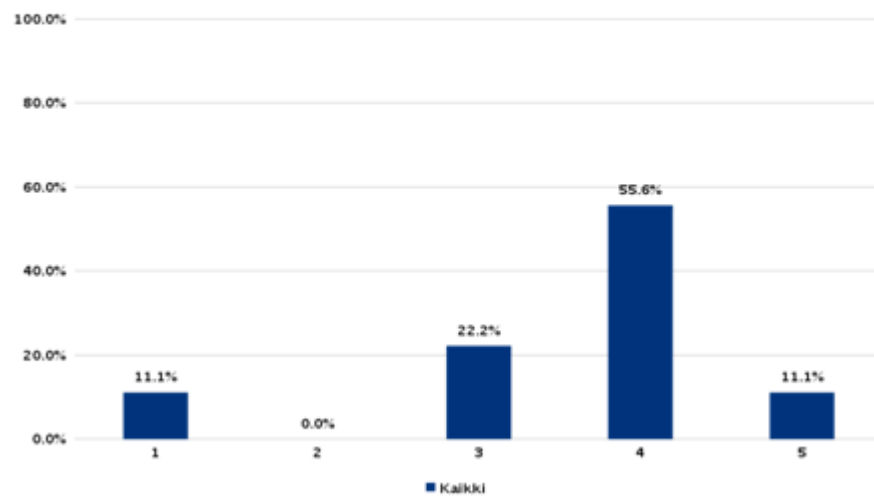


Haluaisitko opintoalakohtaisen tulospalkkion



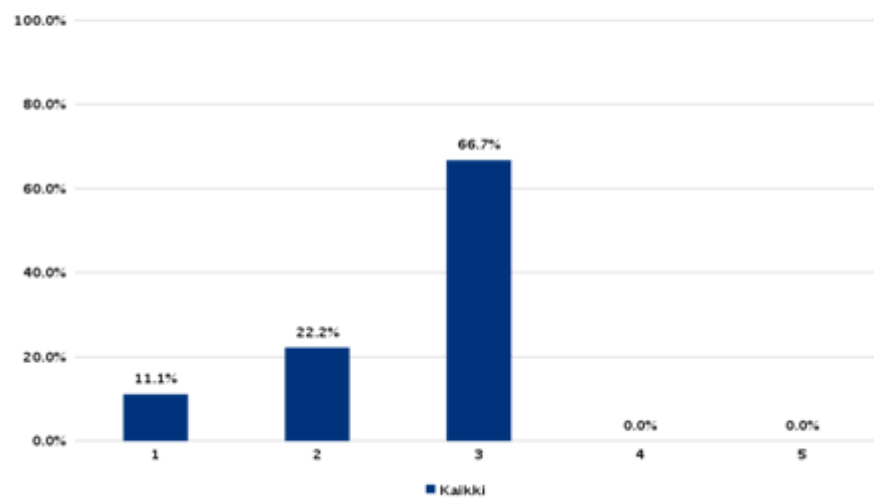
Tietoa

Saatiiko riittävästi tietoa opintoalasi toiminnasta? (1 = huonosti, 5 = erittäin hyvin) Kysymykseen vastasi 9 henkilöä.

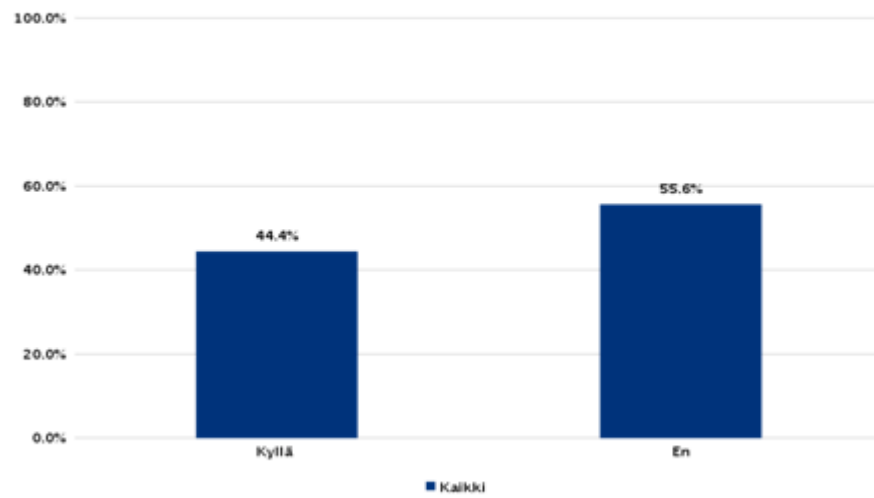


Tietoa

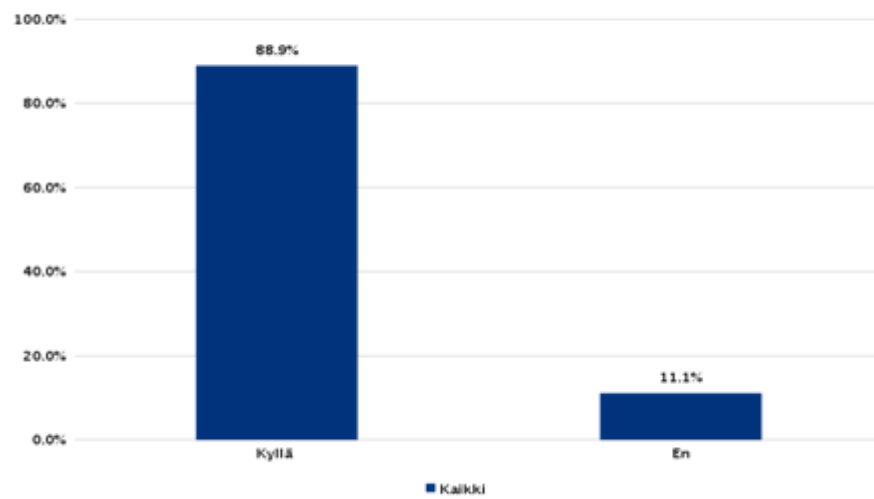
Tiedätkö mitä Luksissa tapahtuu? (1 = huonosti, 5 = erittäin hyvin) Kysymykseen vastasi 9 henkilöä.



Tiedätkö miten Luksiassa tulee toimia hätätilanteissa?

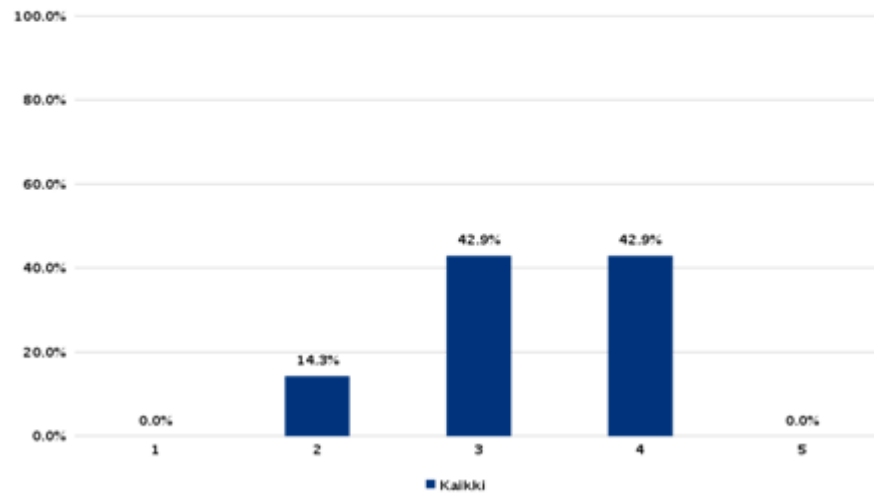


Oletko saanut perehdytyksen työhösi?



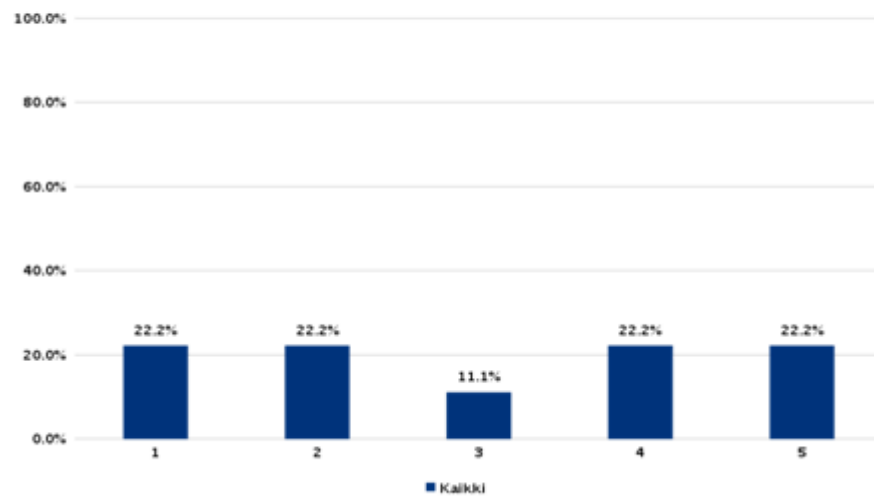
Perehdytyksen onnistuminen

Oliko perehdytys riittävä? (1 = Huono, 5 = Erittäin hyvä) Kysymykseen vastasi 7 henkilöä.



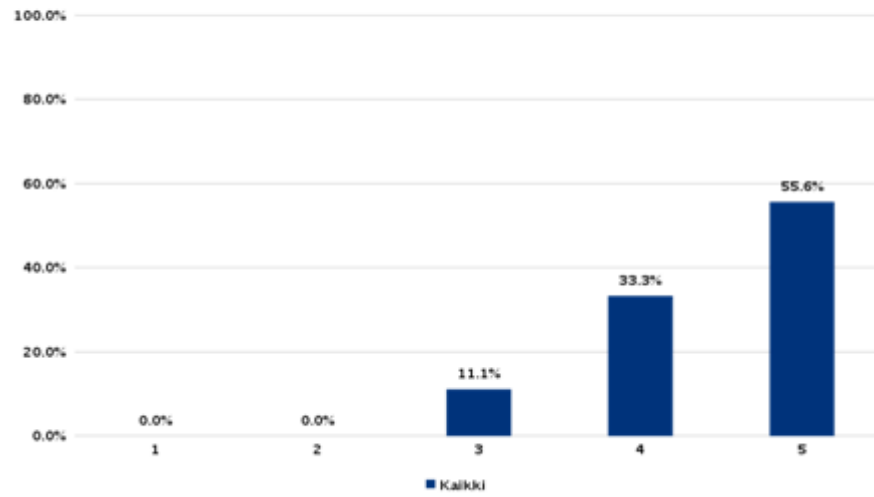
Johtaminen

Miten paljon luotat esimiehesi? (1 = Huono, 5 = Erittäin hyvä) Kysymykseen vastasi 9 henkilöä.



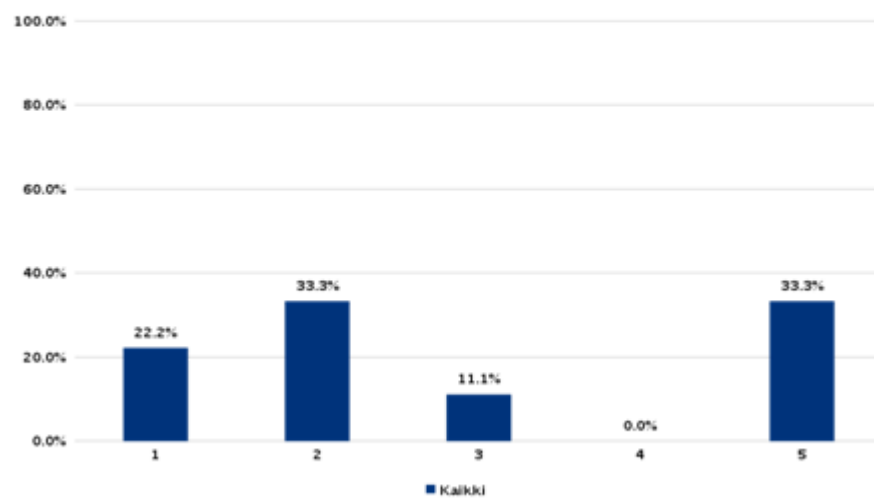
Johtaminen

Koetko työssä merkittävälliseksi? (1 = Huono, 5 = Erittäin hyvä) Kysymykseen vastasi 9 henkilöä.



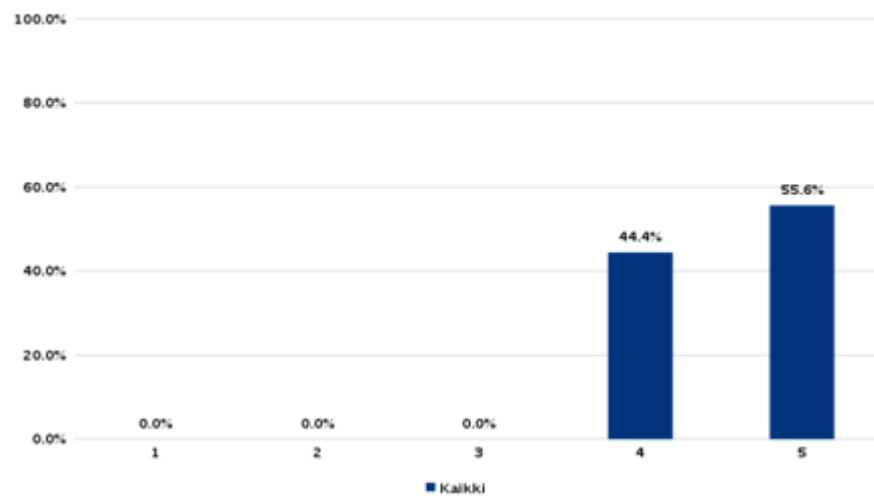
Johtaminen

Saatko esimieheltä tukea työssä? (1 = Huono, 5 = Erittäin hyvä) Kysymykseen vastasi 9 henkilöä.



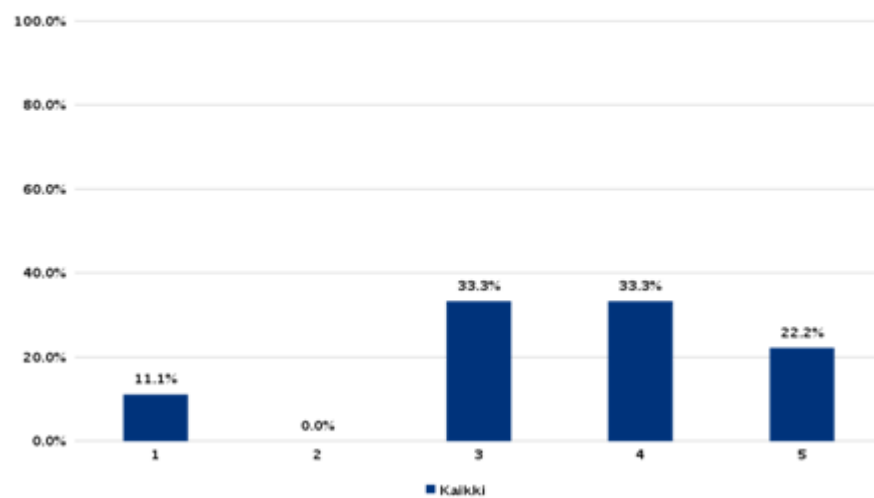
Johtaminen

Tiedotkö tehtävissä? (1 = Huono, 5 = Erittäin hyvä) Kysymykseen vastasi 9 henkilöä.



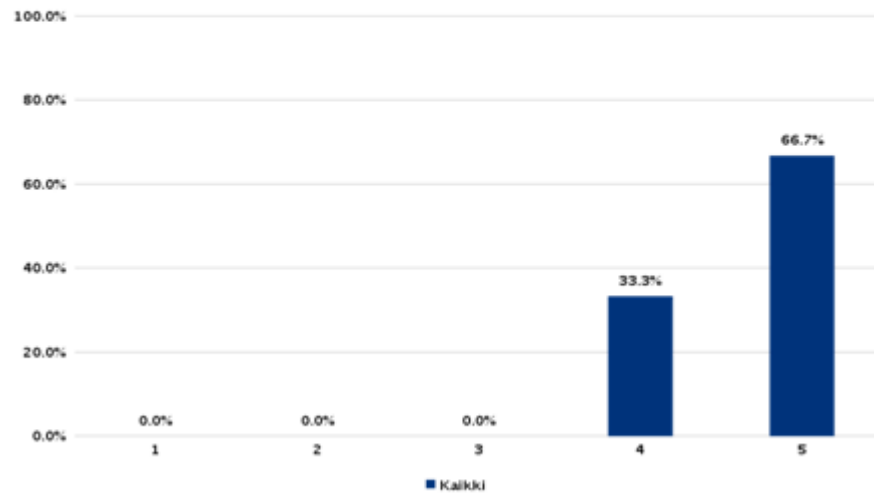
Johtaminen

Resurssien riittävyys opetukseen? (1 = Huono, 5 = Erittäin hyvä) Kysymykseen vastasi 9 henkilöä.

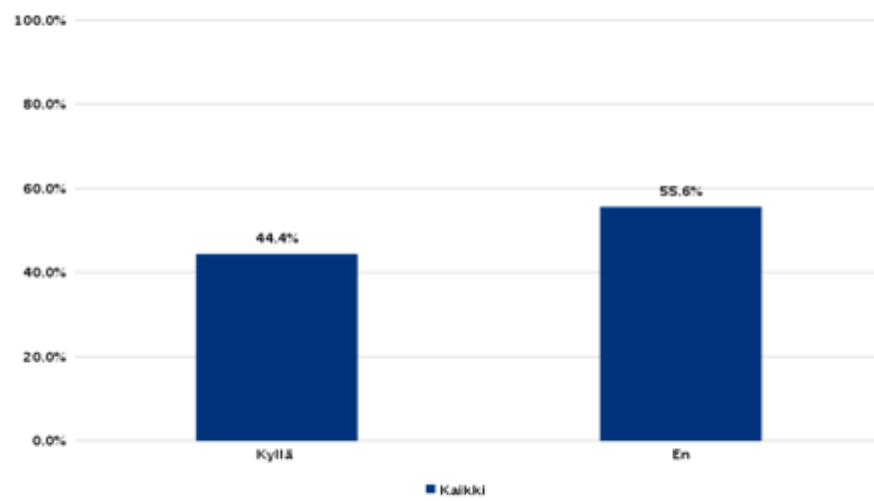


Johtaminen

Haluatko kehittää omaa työtäsi (1 = Huono, 5 = Erittäin hyvä) Kysymykseen vastasi 9 henkilöä.



Tiedätkö, mikä on Luksian visio?



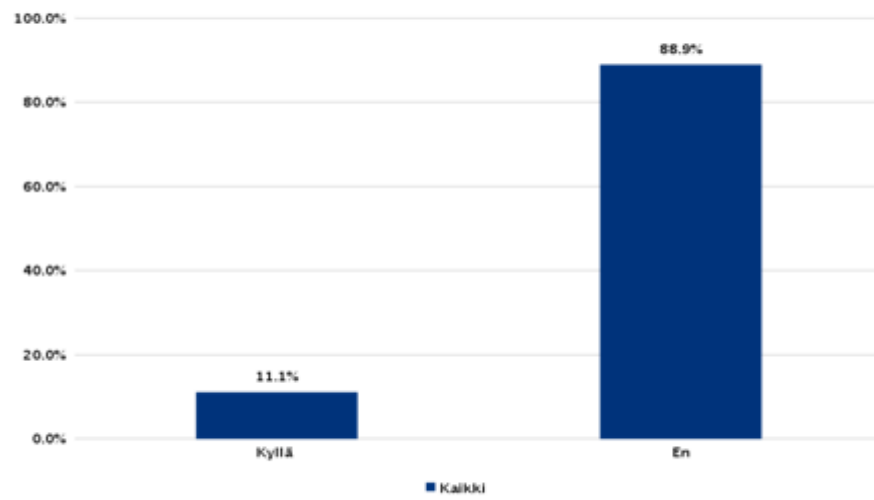
Mikä se on? (Kaikki)

- Kehittyä ammatillisen koulutuksen kärkioppilaitokseksi.
- Opiskelijoille työtä ja olla suomen paras oppilaitos

Mitä logistiikka-alalla tulee tehdä, jotta visio toteutuu? (Kaikki)

- onnistua rekrytoinnissa, oppilasvalinnassa sekä saada käyttöön tarvittavat resurssit
- Saada oppilaita valmistumaan paljon ja tehdä materiaalista laadukasta.

Tunnetko Luksian kehittämislinjaukset?



Miten kehittäisit johtamista? (Kaikki)

- opintosalilla asiat kunnossa tällä hetkellä, yksikössä ei. Päätöksentekoon jäämäkkyttä ja oikeudenmukaisuutta.
- Osastonjohtajalle esimiesasema
- toimintojen koordinoitua voisi kehittää

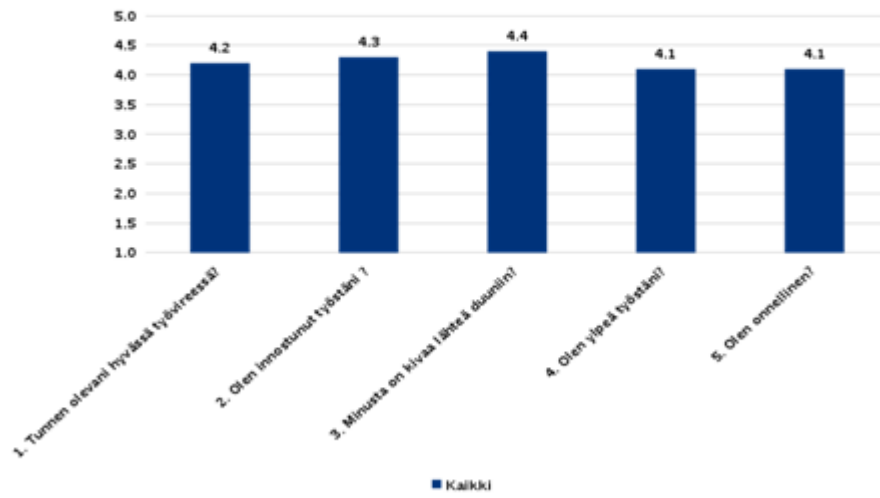
Miten kehittäisit omaa työtäsi? (Kaikki)

- työ opettaa jatkossakin
- Kaiken voi aina tehdä paremmin
- pihalle tulisi keksiä uusia tehtäviä tai olemassaolevia tehtäviä tulee tehdä huolellisemmin valvottuna ja mihin pieniä muutoksia keksimällä
varaston sisällä voisi pitää 5-10 henkilölle trukilla-ajon harjoituksia esim. 4 h:n pätkissä, muut ei saa tuppeutus ryhmään kesken kaiken
ilmojen huonontuessa Luksian kalvojen sulkeiset varmaan tulevat ohjelmaan
uusia tuotteita lastattavaksi ja sidottavaksi (esim. kappeletavaraa)
- Oltiin syytä käydä itse työelämässä välillä. Enemmän suunnittelu.
- Kehitän sitä kokoajan: Suunnitelmallisuus, ennakointi, organisointi, johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä itsensä iloonlaitaminen ovat johtotähtiäni.

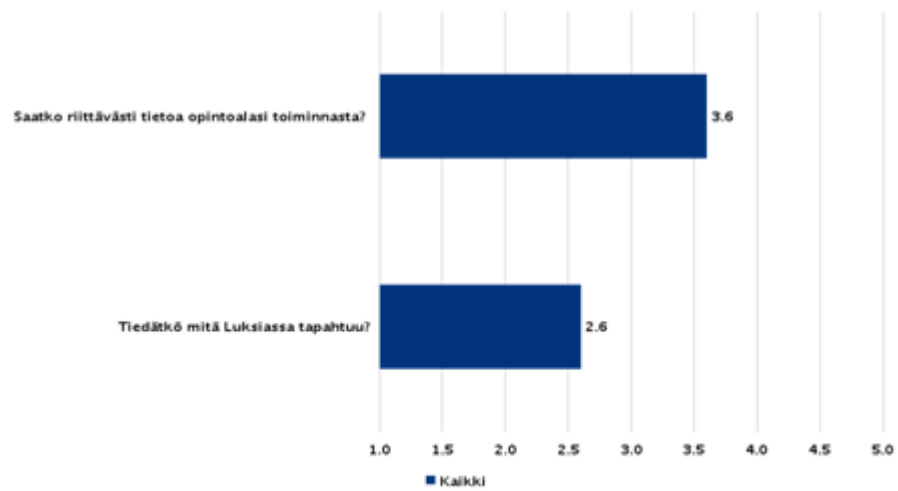
Mihin suuntaan opintoalaa tulisi kehittää? (Kaikki)

- työelämän vaatimusten suuntaan
- Osastonjohtajalle esimiesasema
- käytännönläheinen ja monipuolinen suunta on aika hyvä, mahdollisuuksien mukaan lisää yhteensopivia työvälineitä varaston hallintaohjelma ja varastotehtäviä?
muutakin nopeammin liikkuvaa tavaraa varastoitavaksi (ja kuljetettavaksi) kuin renkaita ja käsipyyhkeitä
uusia kuljetustehtäviä: ei aikataulutettuja suht vakio keikkoja, esim. autonosien kускаaminen korjaamoilta AVK:lle.
- Uudet isommat tilat.
- Asiakaspalvelukoulutusta ja vastuullista kaluston käyttöä kunnioittavaa, ammattieettistä kasvatus lisää.

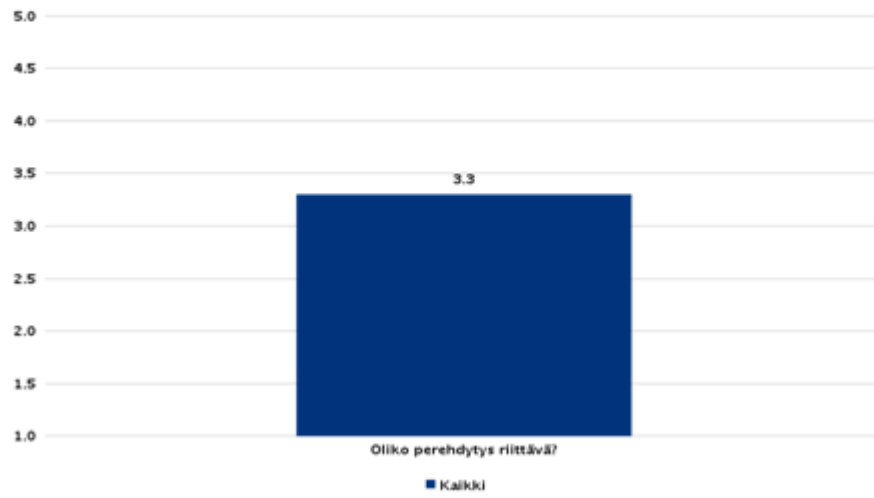
Työvire: keskiarvot



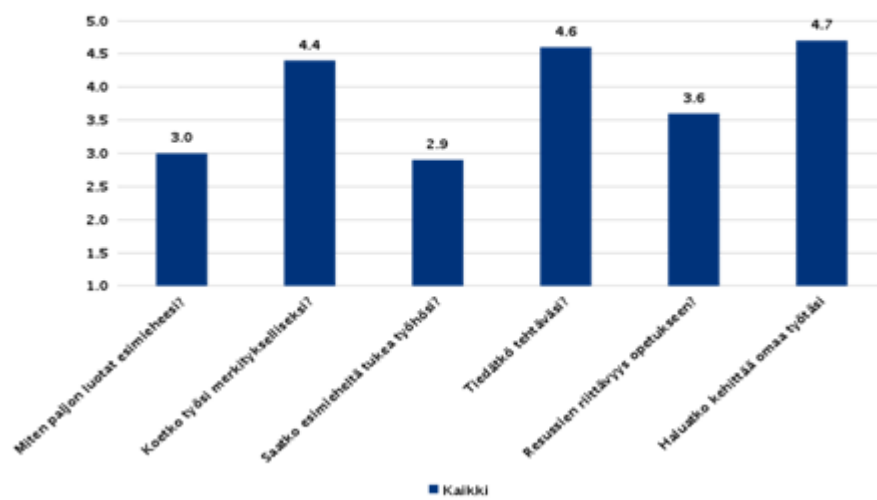
Tietoa: keskiarvot



Perehdytyksen onnistuminen: keskiarvot

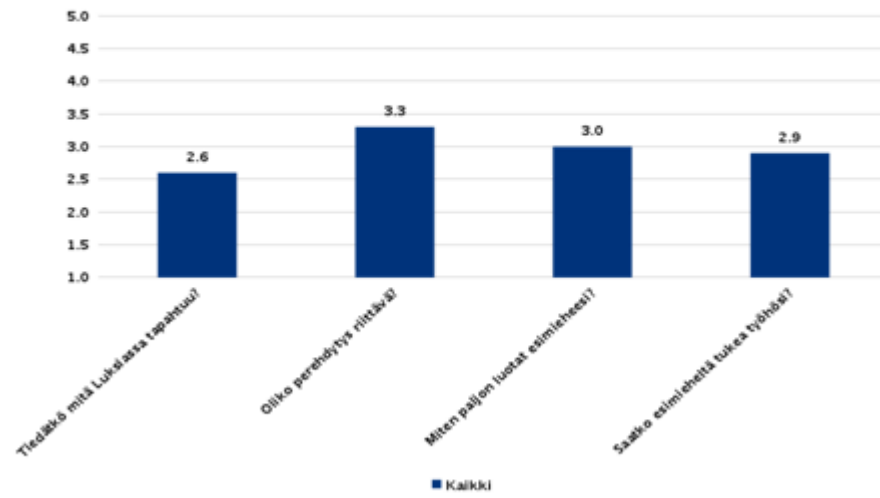


Johtaminen: keskiarvot



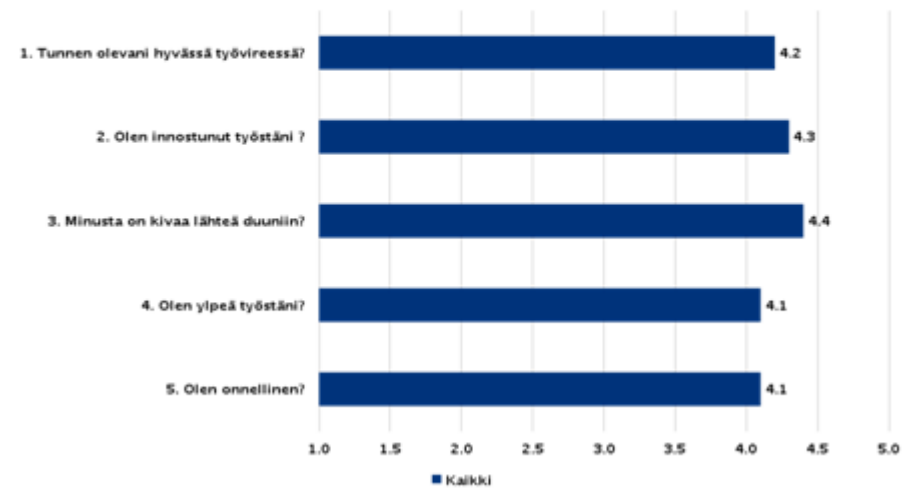
Vastausten keskiarvot välillä 2.5 - 3.5

Työväire, Tietoa, Perehdytyksen onnistuminen, Johtaminen



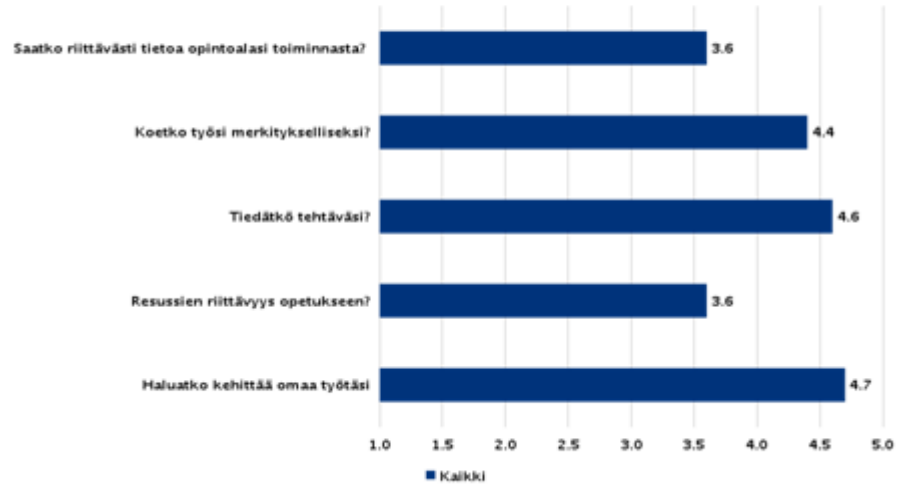
Vastausten keskiarvot välillä 3.5 - 5.0

Työväire, Tietoa, Perehdytyksen onnistuminen, Johtaminen

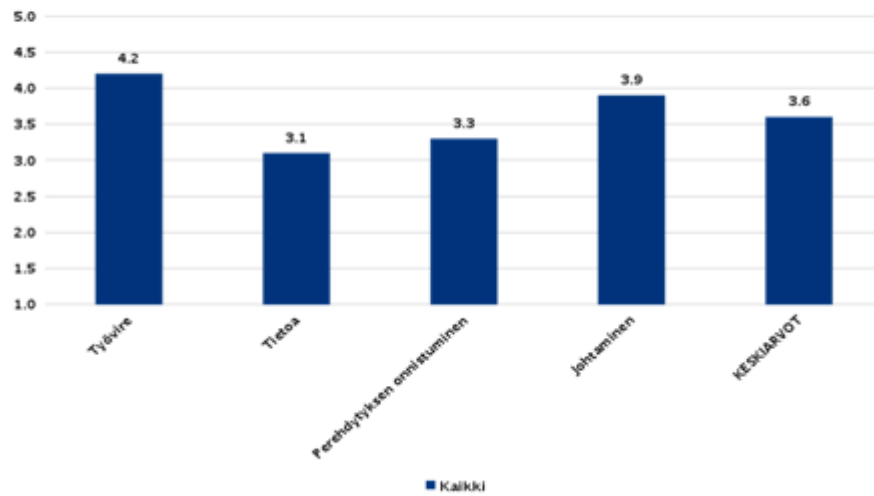


Vastausten keskiarvot välillä 3.5 - 5.0

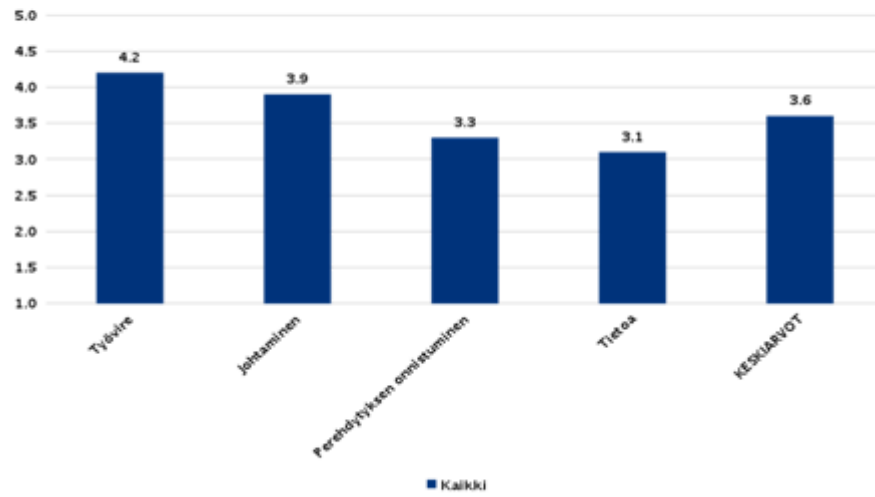
Työväire, Tietoa, Perehdytyksen onnistuminen, Johtaminen



Osa-alueiden keskiarvot



Osa-alueiden keskiarvot suuruusjärjestyksessä



Liite 2. Tuloslaskelmat 2008–2011

Tuloslaskelma €		17.3.2012
Tammikuu-Joulukuu 2009		
507 Logistiikka		
	Toteutunut 2009	Toteutunut 2008
Toimintatuotot	1 238 446	902 753
Liiketoiminnan myyntituotot	29 813	24 843
Täyd.korv.valt.normit	1 197 716	870 430
Muut suoritteiden myyntituotot	1 893	0
Maksutuotot	0	582
Vuokratuotot	8 492	6 856
Sisäiset vuokratuotot	299	0
Muut toimintatuotot	234	43
Toimintakulut	-1 005 128	-789 827
Henkilöstökulut	-530 090	-435 263
Palkat ja palkkiot	-427 330	-347 400
Henkilöstösivukulut	-102 759	-87 863
Palvelujen ostot	-113 752	-122 599
Sisäiset/vyörytetyt palv.ostot	-95 541	0
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-109 934	-87 351
Avustukset	-300	-1 972
Vuokrakulut	-55 852	-128 376
Sisäiset vuokrakulut	-81 577	0
Muut toimintakulut	-18 081	-14 267
Toimintakate	233 318	112 926
Rahoitustuotot ja -kulut	-67	-27
Muut rahoituskulut	-67	-27
Vuosikate	233 251	112 899
Poistot ja arvон alentumiset	-135 783	-104 518
Tilikauden tulos	97 468	8 381
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	97 468	8 381

Tuloslaskelma €		17.3.2012
Tammikuu-Joulukuu 2011		
507 Logistiikka		
	Toteutunut 2011	Toteutunut 2010
Toimintatuotot	1 631 848	1 341 566
Liiketoiminnan myyntituotot	30 559	34 660
Täyd.korv.valt.normit	1 494 130	1 290 101
Muut suoritteiden myyntituotot	10 000	2 633
Maksutuotot	1 702	1 268
Tuet ja avustukset	2 202	0
Vuokratuotot	0	10 547
Muut toimintatuotot	93 255	2 357
Toimintakulut	-1 146 799	-1 024 395
Henkilöstökulut	-552 002	-547 595
Palkat ja palkkiot	-443 822	-446 322
Henkilöstösivukulut	-108 180	-101 273
Palvelujen ostot	-103 142	-119 377
Sisäiset/vyörytetyt palv.ostot	-133 945	-102 085
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	-185 448	-110 905
Avustukset	-770	-1 992
Vuokrakulut	-63 790	-27 813
Sisäiset vuokrakulut	-97 556	-95 075
Muut toimintakulut	-10 147	-19 551
Toimintakate	485 049	317 172
Rahoitustuotot ja -kulut	-15	-21
Muut rahoitustuotot	0	0
Muut rahoituskulut	-15	-21
Vuosikate	485 033	317 150
Poistot ja arvon alentumiset	-120 083	-114 609
Tilikauden tulos	364 950	202 541
Tilikauden ylijäämä (alijäämä)	364 950	202 541

Liite 3. Ajo-opetustunnin hinnan määrittäminen

	Yhtä ajotuntia koti tehdyt tunnit		1.11-30-11.2011 ja 9.1-9.2.2012		
	Ok re tunnit	ajotunnit web auto	ajotunnit % koktur	toteutuneen ajo-	ostopalvelu
Liikenne a	236	85	36,02	142,05	57
Liikenne b	304	162	53,29	129,43	
Liikenne c	214	41	19,16	122,19	

ajo-opetuksen hinta	ka.	131,23
---------------------	-----	--------

Liite 4. Ulkoistamisvertailu

Kok tunnit	3670	Ajo-opetus 2012-2013				
	Log 100%	Palveluntuottaja	Log 50 %	Pt 50 %	Log 30%	Pt 70 %
Kokonais €	481605	209190	240802	104595	144481	146433
Säästö vert itsetehty	0	272415		136207		190690