

Ano Teittinen

KONEELLISEN PUUNKORJUUN LAATUTYÖ

Etelä-Savon ammattiopisto
Metsä- ja metsäkoneala


Opinnäytetyö
Metsätalouden liiketoiminta
ylempi amk-tutkinto

Toukokuu 2012



KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 26.9.2012
Tekijä Ano Kalervo Teittinen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Metsätalouden ylempi amk-tutkinto Metsätalouden liiketoiminta	
Nimeke Koneellisen puunkorjuun laatutyö		
Tiivistelmä Mikkelin ammattiopisto (Mast) ja Pieksämäen ammattiopisto (Paso) yhdistettiin yhdeksi maakunnalliseksi ammatilliseksi oppilaitokseksi 1.8.2009. Yhtiöitetty oppilaitos aloitti toimintansa Etelä-Savon koulutus Oy:n hallinnoimassa ja ylläpitämässä Etelä-Savon ammattiopisto nimisessä toisen asteen ammatillisessa oppilaitoksessa. Etelä-Savon ammattiopistolla on metsäkoneenkuljettajakoulutusta Mikkeliissä, Pieksämäellä sekä ostopalveluna Savonlinnassa. Tämän laatutyön tavoitteena on metsäkoneopetuksen ja laadunhallinnan kehittäminen sekä yhdenmukaistaminen Etelä-Savon ammattiopiston metsäkoneopetuksen koneellisessa puunkorjuussa. Opetustyötä ja sen toimintaympäristöä sekä opetusvälineitä jatkuvasti parantamalla pääsemme määrätietoisesti ja tavoitteellisesti toimimalla kohti Opetus- ja kulttuuriministeriön vuoteen 2020 asettamaa ammatillisen koulutuksen laatustrategian kriteereiden mukaista työelämälähtöisen opetuksen toteuttamismallia. Metsäopetuksen koneelliseen puunkorjuun laatutyön tehtävänä on edistää oppilaitoksen metsäkoneopetuksen jatkuvaa parantamista kohti sovitun laadullisia ja tuotannollisia päämääriä. Laatuprosessi ohjaa eri toimipisteiden metsäkoneopetuksen henkilökuntaa kohti laatu- ja uudistustietoista, uudistuvaa ja hyvinvoivaa oppimisyhteisöä sekä varmistaa siten hyvät oppimistulokset. Metsäalan muuttuvan työkentän hyvinvoinnin laadulliset kehittämistarpeet on huomioitu laatukäsikirjan sisällössä. Opinnäytetyö rakentuu kahdesta osiosta. Laatutyön tutkielmaosa käsittelee koneellisen puunkorjuun laatujärjestelmän perusteita ja taustatietoja. Toisen osion muodostaa varsinainen laatukäsikirja ja toimintaohjeisto, jonka tehtävänä on varmistaa laadukas opetus, turvallinen ja ergonominen työskentely ja valmistettavan puutavaran hyvä laatu. Hyvä korjuujälki sekä luontolaadun huomioiminen on keskeinen osa laatutyön palautejärjestelmää.		
Asiasanat (avainsanat) Laadunhallinta, koneellinen puunkorjuu, laadunvarmistus, maakunnallinen metsäopetus		
Sivumäärä 41 s. + liitteet 8 s.	Kieli Suomi	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2012A8768
Huomautus (huomautukset liitteistä) Koneellisen puunkorjuun laatutyö ja laatukäsikirja toimintaohjeistoineen on opettajien käytettävissä ja kopioitavissa Esedun oppilaitosverkossa www.esedu.fi/intra/laatu		
Ohjaavan opettajan nimi Pasi Pakkala Yliopettaja	Opinnäytetyön toimeksiantaja Etelä-Savon ammattiopisto Metsä- ja metsäkoneala	

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Date of the master's thesis May 7, 2012
Author Ano Teittinen	Degree programme and option Master's Degree in Natural Resources Business Operations in Forestry	
Name of the master's thesis 1 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF MECHANICAL FOREST HARVESTING		
Abstract Two regional independent vocational forest schools, the Pieksämäki Vocational College (Paso) and the Mikkeli Vocational college (Mast), combined to be the training organisation by name the South Savo Vocational College (Esedu) in 1 August 2009. The new college is administrated by the South Savo Training Ltd. and it produces forest machine training services in Mikkeli and Pieksämäki training centres and some subscription fee courses in Savonlinna. The aim of this thesis is to develop forest machine training and management of quality system and standardize operation models of mechanical forest harvesting in every training phase. Quality improvement will be based on continual learning to develop teaching, teaching aid and teaching environment. The Ministry of Education and Culture have prepared a proposal for a quality strategy for vocational education and training (VET) in Finland, covering also the forest sector to year 2020. By that way be the national quality assurance (QA) system concerning the whole forestry education branch and all our functions. The result of the thesis is to develop the quality system and quality assurance in education and prove the benefits of quality system in systematic training process in forest machine operation training method. The quality process will direct the teachers towards to quality knowledgeable and renewable education society and by that way ensure the best qualitative result of training. This theoretical part of thesis, includes quality backgrounds of forest harvesting. The second part will consist of real quality handbook of the forest harvesting quality system and instruction for practice. It will be a useful instrument for teachers which will develop the quality of their own work for the higher level in the future. This kind of developing process will never be completely finished. The lines of quality strategy and implementation will be reviewed regularly, when necessary.		
Subject headings, (keywords) Quality management system, assurance of quality, quality of timber and environment, safety working		
Pages 41 p. + app. 8 p.	Language Finnish	URN URN:NBN:fi.mamk-opinn2012A8768
Remarks, notes on appendices The handbook will be located in the network of our college (www.esedu.fi/intra/laatu). Every teacher may utilize this quality system material in his work.		
Tutor Pasi Pakkala Principal lecturer	Employer of the master's thesis South Savo Vocational College Forestry and forestmachine education	

Sisältö

1	JOHDANTO	1
2	LAATUTYÖN TAUSTALLA AMMATTIOPISTOJEN YHDISTÄMINEN ETELÄ-SAVOSSA	3
2.1	Metsäkoneopetuksen yhdistämistä edeltävä tilanne Etelä-Savossa	3
2.2	Uuden oppilaitoksen syntymistä edeltävän koulutusyhteistyön vaiheet	5
3	MUUTOKSEN JOHTAMINEN	6
3.1	Esimiesten vaihtuminen muutostilanteessa	6
3.2	Prosessit muutosjohtajan työkaluina	9
4	METSÄKONEKOULUTUS JA SEN ASIAKASKÄSITTEET	12
5	LAATUTAVOITTEET ASIAKASRYHMITÄIN	15
5.1	Opiskelija-asiakkaan laatutavoitteet	15
5.2	Puunostaja-asiakkaan vaikutus opetuksen laatutavoitteisiin	16
5.3	Metsänomistaja-asiakkaat työnantajina	17
6	LAATUJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN	19
6.2	Laatutyöprosessi; kehittämishaaste metsäkoneenkuljettajakoulutukselle ...	20
6.3	Etelä-Savon ammattiopiston kokonaisvaltainen laadunhallinta	21
6.4	Koneellisen puunkorjuu laatukäsikirjan ja toimintaohjeiston yleiset standardiperusteet	23
6.5	Toiminta- ja toimintatapakuvaukset	26
7	ISO 9001 -STANDARDIN JA TQM:N YHTEYS TOISIINSA	28
7.2	Työtapakuvaukset	29
7.3	Viite- ja ohjeaineisto	29
7.4	Laatujärjestelmän käyttö ja kehittäminen	29
8	ISO-9001 JÄRJESTELMÄN YLEISET LAATUKRITEERIT	30
8.1	Toimintapolitiikka ja tavoitteet	30
8.2	Laatujärjestelmän rakenteelliset periaatteet	31
9	METSÄKONEENKULJETTAKOULUTUKSEN LAATUTAVOITTEET	32
9.1	Opetuksen yleiset laatutavoitteet	32
9.2	Metsäkoneenkuljettajatutkinnon laatutavoitteet	33
10	PÄÄTELMÄT	37
	LÄHTEET	40

LIITTEET.....	42
SANASTO.....	42

1 JOHDANTO

Ammatillinen koulutus edistää merkittäväällä tavalla taloudellista kilpailukykyä ja hyvinvointia globaalissa osaamistaloudessa. Ammatillisen koulutuksen päähaasteena on vastata työelämän ja yksilöiden muuttuviin osaamistarpeisiin elinikäisen oppimisen periaatteen mukaisesti. Uusien ammattitaitoisten työntekijöiden tarve työelämässä kasvaa ja lisäksi on huolehdittava työelämässä jo olevien osaamisen kehittamisestä ja uudistamisesta sekä työvoiman liikkuvuuden edistämisestä. (OPH 2008)

Ammatillisen koulutuksen laadun jatkuva parantaminen on yksi keskeinen painopiste niin Suomessa kuin Euroopan unionissakin. Laadun kehittämisprosessi on ammatillisen koulutuksen Kööpenhamina- prosessin yksi päätavoite. Muita päätavoitteita ovat koulutuksen vetovoimaisuuden lisääminen sekä ammatillisessa koulutuksessa olevien liikkuvuuden lisääminen.

Opetusministeriön vahvistaman laadunhallintasuosituksen tehtävänä on tukea ja kannustaa ammatillisen koulutuksen järjestäjiä kehittämään toimintansa laatua kohti erinomaisuutta. Suositus perustuu ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen yhteiseen eurooppalaiseen viitekehukseen. (CQAF, Common Quality Assurance Framework)

Laadunhallintasuositusten tarkoituksena on tarjota puitteet laadunhallinnan pitkäjänteiselle kehittämiselle kaikessa ammatillisessa koulutuksessa. Suositukset ovat sovellettavissa eri tavoin toteutettavaan ammatilliseen koulutukseen: perus- ja lisäkoulutukseen, näyttötutkintoihin ja niihin valmistavaan koulutukseen sekä opetussuunnitelma-perusteiseen koulutukseen, erityisopetukseen, oppilaitosmuotoiseen koulutukseen ja oppisopimuskoulutukseen. Suosituksia voidaan soveltaa sekä koulutuksen järjestäjien tasolla että toimintayksikötasolla ja että ne soveltuvat laadun kehittämisen eri vaiheissa oleville. (OPH 2008)

Tämän työn tavoitteena on tuottaa Opetushallituksen suositusten mukainen Etelä-Savon ammattiopiston toimintaa ohjaava laadunvarmistuksen viitekehys vastaamaan alati kehittyvän ja teknistyvän puunhankinnan toimintaympäristön meille asettamiin haasteisiin metsäkoneenkuljettajakoulutuksen koneellisen puunkorjuun opetuksessa.

Laatutyön toteuttamisen tukena toimii Opetusministeriön vuonna 2008 hyväksymä Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus, jonka tehtävänä on tukea ja kannustaa ammatillisen koulutuksen järjestäjiä kehittämään toimintansa laatua kohti erinomaisuutta.

Ammatillisen koulutuksen laadunhallinnan lähtökohdat ovat lainsäädännössä ja koulutuksen ohjausjärjestelmässä. Laadunvarmistusjärjestelmä koostuu kolmesta osasta: kansallinen koulutuspoliittinen ohjaus, koulutuksen järjestäjien omat laadunhallinta- ja arviointimenettelyt sekä koulutuksen ulkopuolinen arviointi.

Laatustrategian lähtökohtana on toiminnan jatkuva kehittäminen kohti korkealaatuista ammatillista koulutusta vuonna 2020. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011) Tulevaisuuden tarpeisiin vastaava ajanmukainen ammatillinen luonnonvara-alan koulutus vaatii Etelä-Savon ammattiopistolta Opetushallituksen suosittelemien kriteereiden mukaisesti laadittavan metsäkoneenkuljettajan perus- ja ammattitutkintoon liittyvän *koneellisen puunkorjuun laatukäsikirjan sekä toimintaohjeiston*, joka täyttää oppilaitoksen kaikissa toimipisteissä annettavan metsäkoneenkuljettajakoulutuksen yleiset ja yksilöidyt laadulliset tavoitteet sekä täyttää työelämän sille asettamat tuotteiden ja työvoiman laadulliset päämäärät.

Laatujärjestelmän tavoitteena on ohjata ja tukea opettajien työtä laadittaessa uusia ja toteutettaessa jo käytössä olevia opetussuunnitelmia. Samalla laatukäsikirja antaa selkeän ja yleisesti hyväksytyyn arvopohjan opetustyölle. Laatukriteereillä luodaan selkeä perusta, jolla rajataan opetusaineistoa ja näin ollen voidaan suunnata opetus oppimisen sekä työelämän kannalta olennaisiin asioihin. (Teittinen 2002)

Hyvästä laadusta ja asiakkaalle luvatus pitämisestä seuraa kannattavuutta, kustannussäästöjä, työmoraalin paranemista, ammattiyhpeyttä ja tyytyväisiä asiakkaita. (SFS-ISO 9004-2, 1997)

Rakentamalla Etelä-Savon ammattiopistolle ajantasaisen laatujärjestelmän varmistamme koulutuksen ylläpitäjän, Etelä-Savon Koulutus Oy:n sille asettamat veloitteet maakunnallisen ammatillisen metsäkoneenkuljettajakoulutuksen toteuttamisesta Opetushallituksen antamien opetussuunnitelmaperusteiden mukaisesti.

2 LAATUTYÖN TAUSTALLA AMMATTIOPISTOJEN YHDISTÄMINEN ETELÄ-SAVOSSA

2.1 Metsäkoneopetuksen yhdistämistä edeltävä tilanne Etelä-Savossa

Mikkelin ammattiopisto (Mast) ja Pieksämäen ammattiopisto (Paso) yhdistettiin yhdeksi maakunnalliseksi ammatilliseksi oppilaitokseksi 1.8.2009. Yhtiötetty oppilaitos aloitti toimintansa Etelä-Savon koulutus Oy:n organisoimassa ja ylläpitämässä Etelä-Savon ammattiopisto (Esedu) nimisessä toisen asteen ammatillisessa oppilaitoksessa. Etelä-Savon ammattiopistolla on metsäkoneenkuljettajakoulutusta Mikkelissä ja Pieksämäellä. Kuljettajakoulutukseen liittyviä perustutkintoja on lisäksi toteutettu Savonlinnan Varpalassa Etelä-Savon ammattiopiston hallinnoimalla tutkintoluvalla.

Etelä-Savon koulutus Oy:llä oli haasteena ennen yhdistämisprosessia kahden eri metsäoppilaitoskulttuurin, Mikkelin ja Pieksämäen, metsä- ja metsäkoneopetuksen toimintojen yhdistäminen ja yhdenmukaistaminen Etelä-Savon maakunnassa.

Pieksämäen ammattiopiston Nikkarilan metsäopetuksella oli ennen yhdistymistä 1.8.2009 tutkinnonanto-oikeus metsurin perustutkintoon vuodesta 1963 metsätyökoulun perustamisesta alkaen. Mikkelin ammattiopistolla on ollut ainoana koulutusorganisaationa Etelä-Savossa Opetushallituksen virallinen lupa metsäkoneenkuljettajatutkinnon antamiseen jo 1980 luvun alusta lähtien.

Metsäkoneenkuljettajakoulutus alkoi Etelä-Savossa Salonsaaren toimipisteessä 1980 luvun alussa. Vuodesta 1983 alkaen metsäkonekoulun opiskelijat vastasivat Nikkarilan opetusmetsän puutavaran lähikuljetuksesta Pieksämäellä aina vuoden 1989 kevääseen saakka.

Nikkarilan metsäopiston ja Nikkarilan metsätyökoulun yhdistyttyä 1989 hankittiin ensimmäiset vuokratut kuormatraktorit ja samalla aloitettiin metsurikurssin metsäkonepainotteinen valinnainen opintolinja. Koulutusyhteistyön päätyttyä keväällä 1989 Mikkelin metsäkonekoulu hankki korvaavat työmaat Mikkelin ympäristöstä sekä Puolustusvoimien alueilta Pahkajärveltä ja Taipalsaaresta.

Metsurikoulutuksen jatkumiseen ja kehittämiseen Pieksämäellä oli vahva usko vielä 1980 -1990 luvuilla. Ratkaiseva käänne tapahtui käyttökelpoisten kuormainharvesteiden tultua markkinoille 1980 luvun puolivälin jälkeen. Hakkuukoneiden kehittymisen nopea ajanjakso 1990 luvun vaihteessa vaikutti suoraan metsäalan urakanantajien työvoimapolitiikkaan ja metsureiden tarve romahti nopeasti heijastuen myös metsäoppilaitosten oppilasmääriin sekä loi samalla paineita muuttaa opetussuunnitelmia työelämän uusiutuneita tarpeita vastaaviksi.

Nikkarilan, aiemmin aikuiskoulutuksesta vastanneen kurssiosaston metsureiden jatko- ja täydennyskoulutuksen tilauskanta pieneni samoihin aikoihin ja kurssiosasto siirtyi 1990 luvun lopulla Mikkelin ammattikorkeakoulun alaisuuteen. Kurssivalikoima suuntautui pääasiassa metsäalan toimihenkilöiden sekä metsäkone-, puuautoyrittäjä- sekä alueyrittäjäkoulutukseen. (Nummela, 2005)

Kuljettajatutkinnon suorittamisen oli mahdollistanut ennen Mikkelin ja Pieksämäen ammattiopistojen hallintojen yhdistymistä vain erillinen perusopetustasoinen näyttötutkinto oppisopimuskoulutuksena toteutetuilla metsäkoneenkuljettajakursseilla.

Metsäkoneenkuljettajan oppisopimuskoulutus alkoi Pieksämäellä omalla hakkuukoneella vuonna 1996 ja se antoi mahdollisuuden aikuisopiskelijoille saada tutkintotodistus ammatillisten näyttöjen kautta. Ammatilliset perustutkinnot ostettiin vuoteen 2003 asti Jämsänkosken metsäkonekoululta. Oppisopimuskoulutus Nikkarilassa lopetettiin saman vuoden syksyllä opetussuunnitelmissa tapahtuneen muutoksen vuoksi ja vähät kalusto- ja opetusresurssit siirrettiin kolmivuotiseksi muuttuneen metsätalouden perustutkinnon käyttöön.

Metsätalouden perustutkinnon ja metsurikoulutuksen jatkumisen Nikkarilassa turvasi 1990 luvun muutoksen kourissa metsäkoneiden vuokraaminen ja metsäkoneen käytön alkeisopetuksen aloittaminen uudelleen sitten vuoden 1973 päättyneen metsurilinjan koulutusohjelmaan sisältyneen metsäkonekoulutuksen.

Koneellisen puunkorjuun käytäntöpainotteinen uudistettu opinto-ohjelma kytkettiin metsurin perusopetukseen valinnaisena oppimääränä. Sille vakiintui epävirallinen nimi *metsäkonepainotteinen metsurilinja*. Tutkintonimikkeenä säilyi edelleen metsurin perustutkinto. Lisääntynyt metsäkoneopetus kiinnosti oppilaita, sillä metsäkoneilla oli

hyvä vetovoima oppilashankinnassa. Metsäkoneenkäytön perustaidot loivat lisäksi monipuolisempia työllistymismahdollisuuksia metsurikurssin jälkeen ja antoivat paremmat lähtökohdat jatkaa metsä- ja metsäkonealan opintoja.

2.2 Uuden oppilaitoksen syntymistä edeltävän koulutusyhteistyön vaiheet

Etelä-Savon kuljettajakoulutuksen yhdentymisprosessille ja yhteisen laatutyön rakentamiselle on antanut teoreettista taustatietoa sekä käytännön kokemusperäistä tietoa vuonna 2001 uudelleen alkanut yhteistyö Keski-Savon oppimiskeskuksen Nikkarilan metsäopetuksen sekä Mikkelin ammattiopiston Salonsaaren toimipisteen välillä.

Koulutusyhteistyön alettua uudelleen Pieksämäen ammattiopiston opiskelijat suorittivat yhteisiä metsäkonetekniikan ja koneellisen puunkorjuun tutkinto-osioita sekä merkkikohtaisia koulutusjaksoja Mikkelin ammattiopistolla. Osa nykyiseen kuljettajatutkintoon liittyvistä ammatillisista tekniikan oppiaineista vakiintuivat toisena lukukautena Mikkelin Salonsaaren toimipisteessä suoritettavaksi. Vastaavasti kolmannen vuosikurssin opiskelijat Mikkelistä ovat voineet valita koneellisen puunkorjuun opiskelupaikan Pieksämäeltä eri korjuuketjujen oppilaskuljettajina. Pieksämäellä työnopeus on tapahtunut pääsääntöisesti Nikkarilan opetusmetsän harjoitustyömailla.

Yhteisen tutkintojärjestelmän toteuttamiseen liittyvät eri toimipisteiden paikalliset opetustekniset puitteet, laitosten infrastruktuuri, opetusmenetelmät, pedagogiset käytännöt, näiden osa-alueiden vahvuudet ja heikkoudet ovat olleet jo ennen yhdistymisprosessia suurelta osin opetushenkilöstön tiedossa. Suurta kynnystä tässä suhteessa metsä- ja metsäkoneenkuljettajakoulutuksen yhdenmukaistamiselle ja laadun kehittämisen prosessin käynnistämiseksi ei ole ollut. Keskustelua on käyty lähinnä eri toimipisteiden järkevästä sijainnista ja määrästä sekä niiden olemassa olon taloudellisista mahdollisuuksista kiristyvässä taloustilanteessa.

Tavoitteena ja edellytyksenä koko Etelä-Savon maakunnan onnistuneelle koulutusyhteistyölle metsäkoneopetuksen laatutyöprosessin kehittämisessä ovat toiselta osapuolelta oppiminen sekä yhteisen vahvan arvo- ja oppimisperustan luominen. Muutosprosessi on mahdollisuus, jolla voidaan rakentaa toimipisteiden entistä rakentavampi yh-

teistyökäytäntö laadukkaan opetuksen järjestämiseksi koko laaja-alaisen asiakaskuntamme parhaaksi.

3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

3.1 Esimiesten vaihtuminen muutostilanteessa

Uuden maakunnallisen ammattiopiston johtaminen ihmistyövaltaisella sosiaalisella toimialalla tulee olemaan hallintokoneistolle yhdentymis- ja muutosprosessin ensimmäisinä vuosina vaativa ponnistus. Hyvin johdettuna se voi olla myös mielenkiintoinen ja haastava prosessi. Perusedellytykset toimivalle ja hyvinvoivalle työyhteisölle luodaan oikeudenmukaisella ja rehellisellä alaisiin keskittyvällä johtamisella.

Uuden koulutusorganisaation kehittyessä ja hallintojärjestelmien vielä hakiessa uusia rakenteita on paikallaan tässä yhteydessä tarkastella johtamista ja johtajuutta hieman tarkemmin ennen varsinaiseen oppilaitoksen laatuajattelun ja metsäkoneopetuksen puunkorjuun laatuajattelun taustoihin syventymistä.

Muutostilanteet lisäävät myös johdon ja esimiesten vaihtuvuutta ja tarjoavat tilaisuuksia uusille kyvyille. Joskus organisaatiot turvautuvat vaikeissa tilanteissa täydellisiin jokereihin ja nostavat aggressiivisia tulokkaita keskeisiin rooleihin näyttämään kyntensä ja ohittamaan vallitsevan kulttuurin aiheuttamia vastuksia. Toisinaan tämä tuottaakin huimia menestystarinoita. Silti johdon on esimiesvalinnoissa käytettävä harkintaa, josta edes aikapaineessa ei pitäisi liikaa tinkiä. Erityisen tärkeää on varoa puhtaasti narsistisesti motivoituneiden henkilöiden nostamisesta vastuullisiin asemiin, joissa he vastaavat muiden työpanoksesta ja – viihtyvyydestä. (Mattila 2007, 31.)

Muutoksen johtaminen voi epäonnistua monesta syystä. Muutoksessa on kyseessä aina monimutkainen prosessi, jonka onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä löytyy yksilö-, yhteisö- ja yritystasolta. Muutosta vastustavia voimia ovat yksilö- ja yhteisötasolla ilmenevät puolustusmekanismit esim. muutosahdistus ja yhteisöllinen toimettomuus, joita kohdataan jokaisessa muutoksen kohtaamistilanteissa. Esimiesten onkin tärkeää saada aikaan sopiva muospaine, eli yksilöille ja yhteisölle on myytävä ajatus, jossa

he itse kokevat muutoksen olevan välttämätön, jolloin yksilöiden luontainen tarve ja motivaatio ohjaavat muutokseen.

Myös yrityskulttuuri on saatava muuttumaan myönteiseksi muutokselle, jotta kulttuurin muuttaminen onnistuisi. Organisaatiossa on saatava aikaan riittävästi positiivista eloonjäämisahdistusta, jolla voitetaan muutoksesta johtuva oppiahdistus, johon liittyy pelkoa sekä uuden oppimisesta että vanhasta pois oppimista. Muutoksen läpivienti vaatii johdolta paljon paneutumista eli tarvitaan paljon aikaa muutoksen analysointiin ja suunnitteluun. Työntekijöiden asenteiden ja yrityskulttuurin todellinen muuttaminen ei käy hetkessä. (Kassli-Pottier 2009, 129 – 133)

Henkilöstön vastarintaan kätkeytyy monia myönteisiä mahdollisuuksia. Muutosvastarintaa jäljitettäessä ja arvioitaessa pitää muistaa, että näkemysero on eri asia kuin konflikti. (Mattila 2007)

Asiantuntijaorganisaatiossa muutosmenetelmässä koko henkilöstöä on osallistuttava yhteistyöhön, jotta saadaan aikaan muutoksia ajattelussa, arvoissa, asenteissa ja toiminnassa. Muutos on tuotava henkilökunnan pohdintaan, jotta he voivat valmistautua muutokseen. Tämä edellyttää avointa kommunikointia ja yhteistyötä, jolla pyritään luomaan ilmapiiri, joka tukee muutosta. Ensin pyritään muuttamaan ajattelua ja sitten vasta toimintaa. Toiminnan johtamisen osalta täytyy selventää tehtävät, vastuut ja toimintatavat. Ihmisten johtaminen perustuu persoonajohtamiseen, jolla tarkoitetaan sitä, että ihmisiä johdetaan ottamalla huomioon heidän persoonallisuutensa ja omaleimaisuus. (Tiusanen 2005, 136 – 138)

Vastuu yrityksen (oppilaitoksen) tarvitseman osaamisen vaalimisesta on kuitenkin kaikilla ihmisillä, jotka ovat yrityksen palveluksessa. Heidän panoksensa yritykseen ovat paitsi työsuoritus, myös sen taustalla oleva osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen yrityksen tahdissa. (Viitala 2005, 23)

Muutoksen johtajaksi ei usein synnytä, sellaiseksi kasvetaan. Useimmiten menestyksen edellytyksenä on jo saavutettu asema ja kunnioitus perustoiminnan osaajana tai ainakin asiantuntijana. Ulkopuolelta tulleen on suoraan paljon vaikeampi asettua joukkojen kärkeen. (Mattila 2007)

Johtamistyön sisällössä on mahdollista tunnistaa esimerkiksi kolme osaa: tehtävä-orientoitunut johtaminen, suhteisiin ja vuorovaikutukseen suuntautunut johtaminen sekä muutoksiin suuntautunut johtaminen. (Mattila 2007, 25.)

Johtajuuden tyypit taas voidaan kärjistäen pelkistää esimerkiksi kahteen: *transaktionaaliseen* eli tapahtumakeskeiseen ja *transformationaaliseen* eli muutoskeskeiseen suunnannäyttäjään. Tyypittelyä on käytetty alun perin poliittisten johtajien analysoinnissa, mutta se soveltuu hyvin myös organisaatioihin laajemmin. (Mattila 2007)

Transaktionaalinen muutosjohtaja ohjaa alaisiaan kertomalla, mitä näiltä odotetaan ja miten heidän tulee toimia saadakseen palkkioita. Jos vaatimukset ja odotukset ovat selkeät ja saavutettavat, työntekijä usein myös motivoituu työhönsä saadakseen siitä sekä aineellisia että henkisiä palkkioita. Transaktionaalinen johtaja pystyy tavallisesti sekä tuotanto- että ihmiskeskeiseen johtamiseen.

Jos transaktionaalinen tapahtuma- ja tuotantojohtaja toimii johdonmukaisesti ja tunnistaa omien toimintatyyliensä vahvuus- ja heikkousalueet sekä kiinnittää huomiota jälkimmäisiin, hän voi systemaattisuutensa ansiosta menestyä muutoksen läpiviejänä jopa suuria visionääriä paremmin. (Mattila 2007)

Transformationaalinen johtaja tähtää puolestaan muutokseen organisaation jäsenten perusasenteissa, arvoissa ja uskomuksissa. Hän haluaa saavuttaa jaetun yhteisymmärryksen organisaation muutostarpeista ja tavoitteista. (Mattila 2007, 27)

Varsinkaan tällainen johtajuus ei ole hallintaa tai pakottamista, vaan sitä voi tarkastella ennen muuta vuorovaikutusprosessin tuloksena. Kyky onnistua muutoksessa ei ole suinkaan vain johtamisotteen mukaan ennalta määrätty. (Mattila 2007, 28)

Meredith Belbinin muutosjohtamistilanteen kannalta tärkeimpiä niistä ovat luovan ja ongelmia ratkaisevan ideoijan sekä dynaamisen, stressitilanteessa viihtyvän ja kilpailullisen vauhdittajan roolit. Olennaista muutokselle on myös, että tiimeistä löytyvät rooleina suunnitelmien toteuttamiseen ja verkostoitumiseen suuntautunut välineiden etsijä sekä päätöksentekoa edistävä, delegeoiva ja tavoitteita asettava koordinaattori. (Mattila 2007, 30.) Jos sekä tavoitteista että keinoista vallitsee näkemysero, on muutos mahdollista toteuttaa vain käskyttämällä. (Mattila 2007)

3.2 Prosessit muutosjohtajan työkaluina

Prosessit tarjoavat johtamisen ytimen, johon muut kehityshankkeet (mm. laatu, osaaminen, tieto, teknologia) voidaan nivoa. Nämä kuvaukset tehdään, jotta voidaan ymmärtää, mikä on kriittistä organisaation omien strategioiden toteutuksessa. Johtaminen kohdistuu kriittisiin toimintoihin. Prosessikuvaukset tarjoavat kielen, jonka avulla johtajat, käytännön toteuttajat ja asiantuntijat voivat ymmärtää toisiaan. (Laamanen 2005)

Hyvin toimivalle koulutusorganisaatiolle on tyypillistä, että se jäsentää toimintaansa prosesseina (toimintoketjuina). Tyypillinen prosessi on esimerkiksi koulutusprosessi, joka voi sisältää ajallisesti toisiinsa liittyviä vaiheita kuten opiskelijarekrytointi – koulutuksen suunnittelu – koulutuksen toteuttaminen – arviointi. Toiminnan tarkastelu prosesseina auttaa koulutuksen järjestäjää suuntaamaan huomionsa asiakkaiden kannalta oleelliseen, tehostamaan toimintaansa, selkiyttämään vastuitaan ja ohjaamaan voimavarojaan tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleellisiin asioihin. Lisäksi prosessimainen toimintatapa auttaa järjestäjää tarkastelemaan toimintaansa kokonaisuutena ja jäsentämään siihen liittyvien eri toimintojen välisiä yhteyksiä (esim. tietopuolinen opetus ja työpaikalla tapahtuvan opiskelun ohjaus, opetus ja opinto-ohjaus, opiskelijahuolto).

Koulutuksen järjestäjän toiminnassa voidaan tunnistaa erilaisia prosesseja sen mukaan, millaista lisäarvoa ne tuottavat asiakkaalle. Ydinprosessien avulla koulutuksen järjestäjä tuottaa niitä palveluita, joita ulkoiset asiakkaat ja sidosryhmät siltä ensisijaisesti odottavat (esim. ammattitaito ja jatko-opintokelpoisuus opiskelijalle, osaavaa työvoimaa yrityksille).

Tukiprozessien avulla koulutuksen järjestäjä luo edellytykset ydinprosessien toteutumiselle. Tällaisia toimintoja ovat esim. opintojen ohjaus, opiskelijahuolto, asuntolapalvelut, toimistopalvelut sekä johtaminen ja henkilöstön kehittäminen.

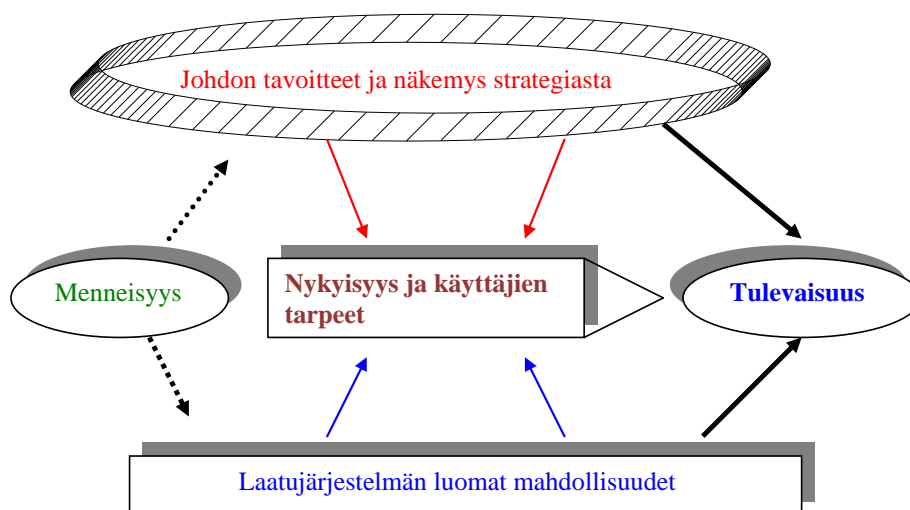
Toimittaja- ja yhteistyöprosessien (esim. sidosryhmäyhteistyö) avulla koulutuksen järjestäjä vastaavasti suunnittelee, hallitsee ja kehittää ulkoisia kumppanuussuhteitaan (esim. tuotteiden ja palvelujen hankinnat, työelämä- ja oppilaitosyhteistyö sekä yhteis-

työ muiden kumppaneiden kanssa). Prosessit ovat keskeinen johtamisen väline, jonka avulla koulutuksen järjestäjä vie käytäntöön strategiset tavoitteensa ja toteuttaa perustehtävänsä.

Prosessien johtaminen edellyttää, että prosesseihin liittyvät tavoitteet ja vastuut sekä ohjaus- ja seurantamekanismit ovat selkeät ja että prosesseja kehitetään jatkuvasti.

Prosessien ja muun toiminnan johtamisen ja päätöksenteon kannalta on keskeistä, että koulutuksen järjestäjällä on käytettävissään luotettavaa tietoa sekä nykyisestä että ennakoitusta suorituskyvystä. (Etelä-Savon ammattiopiston laatutavoitteet 2009)

Kysymys on siitä, miten esimies kohtaa organisaatiossa alaisen erilaisissa tilanteissa. Tällaiset tilanteet voivat olla luonteeltaan mm. mentorointia, sparrausta, coachingia, vertaiskeskustelua tai työnohjausta. Puhutaan ihmisten johtamisesta. Sitä ei tule sekoittaa prosessijohtamiseen, joka perustuu prosessien tunnistamiseen ja kuvaamiseen ja tätä kautta organisaation toimintajärjestelmien kehittämiseen. (Laamanen 2005)



Kuva 1. Prosessikuvaukset auttavat ymmärtämään johdon tavoitteita, käyttäjän ongelmia ja mahdollisuuksia. (Laamanen 2005)

3.3. Osaamisen johtaminen organisaatiomuutoksessa

Koulutusorganisaatioiden yhdentymiseen ja toiminta-alueen laajenemiseen liittyy uhkakuvana saavutetuista laskennallisista ja käytännön hyötynäkökohdista riippumatta pedagogisen johtamisen vajeen syntyminen. Vaarana on myös opetuksen didaktisen näkökulman jääminen vähemmälle huomiolle hallinnollisissa muutospaineissa ja organisatoristen kysymysten ollessa hallitsevia opetushenkilöstön ja johdon välisessä dialogissa.

Jokapäiväisessä työssään uuden hallinnon alaisuudessa toimiessaan opettaja kohtaa lisääntyntä muutostarvetta opettajuudessa, lisäkoulutusta metsäkonetekniikassa sekä uusissa tietoteknisissä järjestelmissä. Opettajan oppituntien valmisteluun varatut suunnitteluressurit kuluvat erilaisissa koulutustilaisuuksissa sekä uusien tiedonhallintajärjestelmien oppimisessa. Opetuksen laadun kehittäminen ja sen toteuttamisen didaktinen valmistelu jäävät usein vähälle huomiolle.

Opettajuudessa sekä opettajuuden ohjaamisessa ollaan siirtymässä osaamisenjohtamisen haastavalle kentälle. Opetuksen johtamisen pitäisi olla jokaisen koulutusorganisaation *ydintoiminta* eli sen tulisi olla koko johtamismallin perusta.

Koulutusorganisaation tärkeimpänä tavoitteena on kehittää osaamista ja aikaan saada oppimisen edellytyksiä. Jos pedagogiseen kehittämistyöhön suunnataan riittävästi resursseja, koulutuksen laatu ja sitä kautta oppiminen tehostuvat, mikä on nähtävissä oppimistuloksista. (Salakari 2009, 206)

Pääosin organisaatiossa tapahtuva oppiminen syntyy vuorovaikutusprosessissa, joka on yleensä kaiken inhimillisen oppimisen perusta. (Viitala 2005, 163) Osaamisen johtamisen järjestelmän yleisilmeen pitäisi olla oppimiseen innostava ja kannustava, ei kuitenkaan liikaa vaativa. Osaamisen johtamisen kehittäminen järjestelmänä pitää pystyä tekemään osaksi arkea siten, että sen olemassa oloa ei edes huomaa (Viitala 2005, 162). Muutosta tulisi johtaa tietoisella toiminnalla, jonka visioissa yhdistyvät strateginen suunnittelu ja henkilöstöyhteisön sosiaalinen prosessi. Tärkeimmät työkalut menestymisessä ovat riittävän kovat tavoitteet, hyvät työkalut, oikea osaaminen ja aito ponnistelu tavoitteiden saavuttamiseksi. (Isoaho 2007, 17 – 20)

Koulutusorganisaation johtaminen ei ole itseisarvo, vaan se on perusta, jolle hyvä arkijohtaminen rakennetaan myös organisaatioiden muutostilanteissa. Suunnittelu ja toteutus opetuksen johtamisessa ovat tuottaneet tulosta, kun johtajuus innostaa henkilöstön saavuttamaan asetettujen päämäärien ja opetuksellisten tavoitteiden lisäksi aidon, vuorovaikutuksellisen ilmapiirin.

Johtamiselle on olemassa tilaus, kun osaaminen ja asenne on saatava kohtaamaan strategia ja visio arkijohtamisessa. (Isoaho 2007, 15 – 16) Johtaminen kaipaa työkalukseen toimintaa ohjaavaa dokumentointia. Mittaaminen on osa menestysstrategian laadintaa ja toteutusprosessia. Laatujärjestelmän ja toimintaohjeiston palautejärjestelmän rinnalla voidaan käyttää tulokorttia.

4 METSÄKONEKOULUTUS JA SEN ASIAKASKÄSITTEET

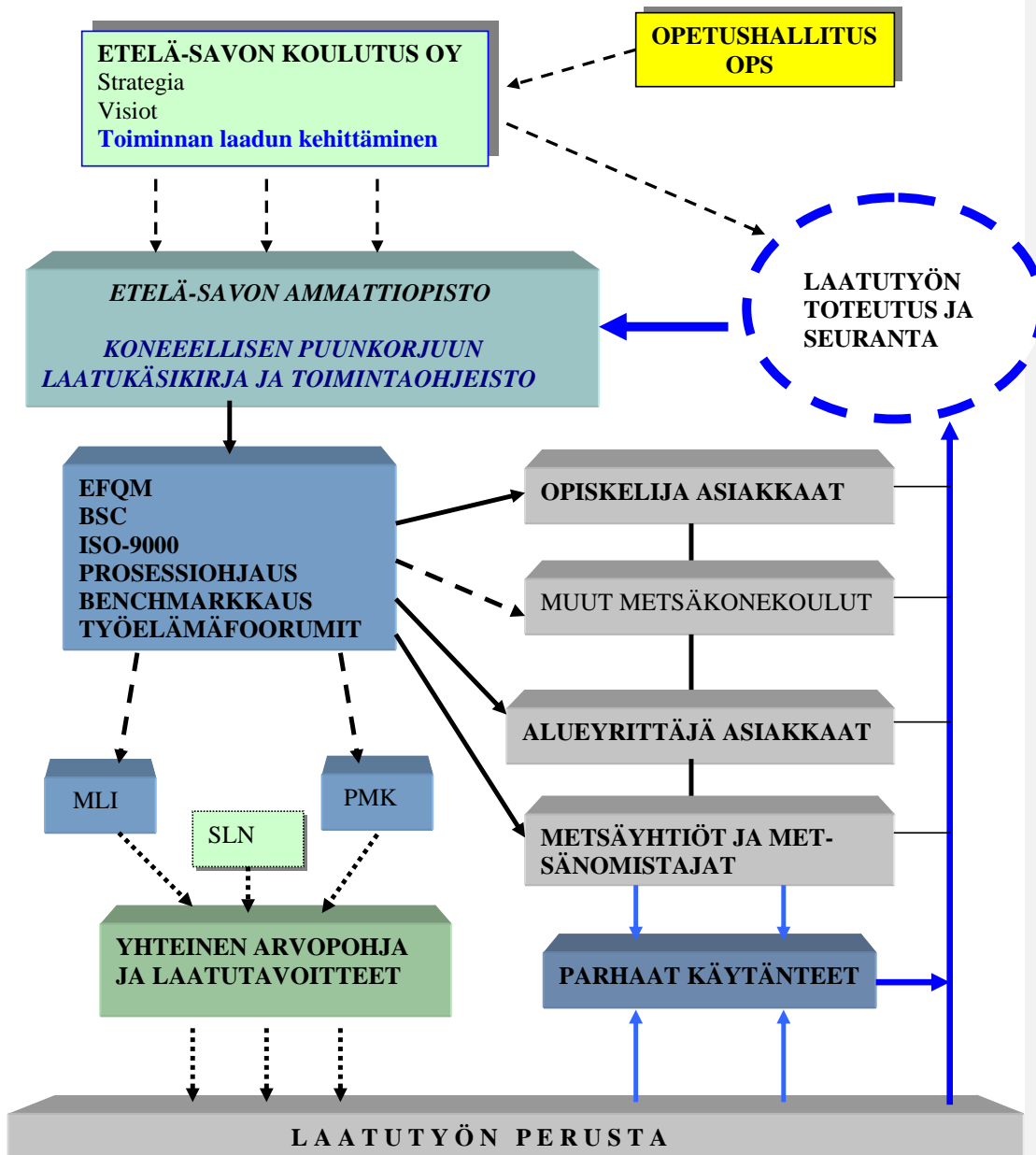
Metsäkonekoulutuksella tarkoitetaan kuljettajien ja asentajien perus- ja lisäkoulutusta sekä metsäkoneyrittäjien lisäkoulutusta. Metsäkoneoppilaitoksen asiakkailta tarkoitetaan oppilaitoksen kouluttamien opiskelijoiden työnantajia ja heidän urakanantajiaan. Työnantaja on useimmiten metsäkoneyrittäjä ja toimeksiantaja metsäteollisuuden puuhuoltoon osallistuva organisaatio.

Laatu-/toimintajärjestelmällä tarkoitetaan organisaatioiden laatu- ja ympäristöasioiden hallintajärjestelmää, minkä avulla varmistetaan organisaation tavoitteiden toimintapolitiikkaa ja päämäärien toteutuminen ja hallitaan ja ylläpidetään toiminnan menettelytapa- ja työhjeita. (Örn & Taivalaho 1999, 67)

Koulutuksen laatutyössä on ongelmallista asiakkaan määrittäminen. Laatukoulussa asiakaskunnan muodostavat kaikki koulun käyttäjät, kuten oppilaat, vanhemmat, henkilökunta, ympäröivä yhteisö ja yhteiskunta. *Opiskelija-asiakkaat* ovat tärkeimpiä ja keskeisiä opetuksen ja tukitoimintojen arvioijia. *Rahoittaja-asiakkaat* ammatillisen koulutuksen puolella mittaavat yhteiskunnallisia vaikutuksia sekä laskevat hyödynnäkökohtia omalle organisaatiolle. *Elinkeinoelämän asiakkaat* puolestaan arvioivat koulutuksen laatua lähinnä siitä näkökulmasta kuinka hyviä työntekijöitä koulutus tuottaa. (Kosonen 1999)

Etelä-Savon ammattiopiston strategian mukaisesti toimialoittain 4 – 5 kertaa vuodessa järjestettävillä *työelämäfoorumeilla* pyritään laajentamaan sekä vahvistamaan oppilaitoksen työelämäyhteyksiä luomalla aito ja moninainen verkosto yritysten ja eri sidosryhmien välille. Työelämäfoorumien ensisijaisena tavoitteena on luoda asiantuntijaverkosto, joka antaa esityksiä, aloitteita ja lausuntoja metsäalan koulutuksen sisällöllisestä ja laadullisesta kehittämisestä työelämän tarpeet huomioiden.

Laatujärjestelmän rakentamisessa on olennaista ottaa huomioon tässä kuvatut kytkennät ja vuorovaikutussuhteet sekä painottaa laatutyön työelämäkelpoisuutta ja yhteismittallisuutta yritysmailman vastaaviin laatujärjestelmiin.



Kaavio 2. Laatutyön rakentamiseen vaikuttavat osatekijät ja sidosryhmät Etelä-Savon ammattiopiston koneellisen puunkorjuun opetuksen vaikutuspiirissä.

5 LAATUTAVOITTEET ASIAKASRYHMITTÄIN

5.1 Opiskelija-asiakkaan laatutavoitteet

Oppilastyöskentelyn ohjaaminen kaikkia asiakasryhmiä tyydyttävään laadukkaaseen lopputulokseen puunhankinnan moniulotteisessa toimintaympäristössä on vaativaa ja joskus jopa, työsuojelumääräykset täysimääräisenä huomioon ottaen, vaikeaa toteuttaa tehokkaasti ja tuottavasti. Laatukäsikirjan avulla voidaan paremmin seurata opetuksen etenemistä vaihe vaiheelta ja näin ollen saavuttaa kokonaisuutena oppimisen kannalta laadukkaampi lopputulos.

Edellä mainittujen asiakasryhmien koulutukselliset tavoitteet ja niiden mittaaminen on otettu huomioon Etelä-Savon ammattiopiston koneellisen puunkorjuun laatujärjestelmää ja toimintaohjeistoa laadittaessa. Systemaattisilla asiakaskyselyillä mitataan tavoitteiden toteutumista ja asiakastyytyväisyyttä.

Opiskelijapalaute kerätään metsäkoneenkuljettajan ammattikoulutuksen aikana kolme kertaa. Ensimmäisen vuoden syyslukukauden aikana teetetään uusilla opiskelijoilla *tulokysely*. Toisena vuotena opiskelijoilla teetetään *olokysely* ja kolmannen vuoden keväällä *päätökysely*. Etelä-Savon ammattiopiston laatukoordinaattori kokoaa ja lähettää kerätyt opiskelija-asiakkaiden laatupalautteet oppilaitoksen johdolle ja henkilökunnalle tiedoksi. Palautteet käsitellään opettajien tiimipalaverissa sekä yhdessä opiskelijoiden kanssa ryhmäohjaajien toimesta. Tulosvertailut koulutusaloittain annetaan henkilökunnan tietoon sekä käsitellään koko Etelä-Savon ammattiopiston osalta viimeistään yhteisissä koulutustilaisuuksissa kevätlukukauden päättyessä ja syyslukukauden alussa.

Oppilaspalautte on tärkeä osa Etelä-Savon Koulutus Oy:n strategiaohjausta ja se antaa samalla suuntaa koulutuksen toteutuksen suunnitteluun, visiointiin sekä henkilökunnan osaamisen kehittämiseen ja lisäkoulutustarpeisiin.

5.2 Puunostaja-asiakkaan vaikutus opetuksen laatutavoitteisiin

Opetusmetsän puunostaja-asiakkaan tai korjuupalvelujen tilaajan vaihtuminen vaikuttaa koneellisen puunkorjuun opetustyöhön monessa suhteessa. Koneellisen puunkorjuun opetustyöhön liittyy erottamattomana osana sähköisen tiedonsiirtojärjestelmän käyttökoulutus useille eri asiakasryhmille. Mahdollisuus liittyä kyseisen yhtiön tiedonsiirtojärjestelmään ja käyttää opetuksessa jo valmiita ja koeteltuja metsäyhtiön logistisia järjestelmiä on opetuksen kannalta merkittävä etu. Oppilaskuljettajat oppivat käyttämään suhteellisen monimutkaisia ja alati kehittyviä tiedonsiirtojärjestelmiä sekä tiedostojen käsittelyn rutiineja.

Opetuksessa voidaan yhdistää ja ketjuttaa metsätalousinsinöörien puunhankinnan oppimäärän sekä metsäkoneopetuksen käytännön puunkorjuun toteutus saumattomaksi ketjuksi, jonka oppimistulos on kokonaisuutena arvioitavissa.

Oppimistapahtumien ketju jatkuu optimaalisesti toteutettuna opintokäyntiin tilaajan tuotantolaitoksen puun vastaanotossa. Oppimis- ja laatu palautteen korkein aste on suora palaute tuotantolaitoksella, jossa arvioidaan oppilastyön suora tai välillinen vaikutus lopputuotteen jalostamisen laatuun. Vaihtoehtoisesti se voi olla loppukatselmus harjoitustyömaalla metsäomistajan, urakanantajan ja oppilaitoksen edustajan yhdessä tekemänä, jolloin voidaan toteuttaa laatu-käsikirjan tavoitteen mukainen korjuutyömaan kokonaisvaltainen arviointi.

Laatujärjestelmän sopimuskatselmointi laatujärjestelmän omaavan metsäyhtiön tai metsänhoitoyhdistyksen työmaalla on parhaimmillaan laaja-alainen ja sopijapuolien toimintoja kehittävä *opetustapahtuma*, jossa opettajat, oppilaat ja metsäyhtiön edustajat ovat suorassa palautekeskustelussa puunkorjuun todellisessa ympäristössä.

Kumppanuuden edellytyksenä ovat myös oppilaitoksen investointihalukkuus sekä taloudelliset mahdollisuudet panostaa kehittyvään tietotekniikkaan harvestereissa, metsäkonesimulaattoreissa sekä atk-luokissa.

Pienet toimituserät varsinaisen puukaupan ulkopuolella tai muun tarpeen sanelemana hakataan perusopetuksen toimesta metsurityönä koneellisen puunkorjuun laatujärjestelmää soveltaen.

Oppilaiden, oppilaitoksen sekä ajantasaisen puunkorjuuopetuksen tulevaisuuden kannalta olisi toivottavaa tarkastella puunostaja-asiakasta laaja-alaisesti puukauppatilanteessa sekä valittaessa maksullisen palvelutoiminnan piiriin soveltuvia harjoitustyömaita.

5.3 Metsänomistaja-asiakkaat työnantajina

Maksullisen palvelutoiminnan kautta Etelä-Savon ammattiopistolta tilatut yksityismetsissä tapahtuvat hakkuu- ja kuljetuspalvelut ovat osa opetussuunnitelman mukaista koneellisen puunkorjuun opetusta. Metsäkoneyrittäjien alirakoitsijana toimiminen koulun koneilla kiireellisenä puunkorjuusesonkina on ollut yksi merkittävä työssäoppimisjaksojen (TOP) lisätyöllistäjä toisen ja kolmannen vuosikurssin harjoittelijoille. Yksityismetsissä työskentelevät TOP – harjoittelijat saavat elävän kosketuksen yrityselämän lainalaisuuksiin sekä vastuunalaisen tehtävän laadukkaasta työstä.

Metsänomistajakunta tarjoaa tulevaisuudessa enenevässä määrin oppilaitokselle työtilaisuuksia pääasiassa ensiharvennuksilla sekä energiapuunkorjuukohteilla. Tämän vuoksi on tärkeää tietää metsänomistaja-asiakkaan taustat ja opettaa asiakasviestinnän erityispiirteet kuljettajakoulutuksessa. Asiallisella viestinnällä metsäkoneenkuljettaja voi myötävaikuttaa positiivisesti tuleviin puukauppoihin sekä varmistaa seuraavien työmaiden saanti urakanantajilta.

Yksityiset ihmiset omistavat yli puolet Suomen metsistä. Suomessa on lähes miljoona metsänomistajaa, kun mukaan lasketaan myös yhteisomistustilojen osakkaat.

Metsänomistajia on siis lähes viidesosa kansasta.

Muutama vuosikymmen sitten tyypillinen metsänomistaja oli maalla asuva, vähän kouluja käynyt maanviljelijämies. Nykyisin tyypillistä metsänomistajaa ei enää ole. Eniten metsänomistajarakennetta muokkaa väestön ikääntyminen ja suurin metsänomistajaryhmä ovatkin eläkeläiset. Suomessa pohditaan paljon metsänomistajien nopeaa kaupunkilaistumista. Kuitenkin 60 prosenttia metsänomistajista asuu edelleen haja-asutusalueilla ja vain viidennes asuu yli 20 000 asukkaan kaupungeissa. Puolet metsänomistajista asuu yhä tilallaan. Noin joka neljäs metsänomistaja on nainen.

Metsänomistajakunta naisistuu hitaasti, mutta tämä kehitys selittyy sillä, että metsänomistajakunta vanhenee ja naiset elävät miehiä pidempään.

Voidaan myös sanoa, että merkittävä suomalainen metsänomistajaryhmä ovat suuret, sodanjälkeisinä vuosina syntyneet ikäluokat. Noin puolet metsätiloista on siirtynyt omistajilleen perintönä. Yksityismetsä vaihtaa omistajaa keskimäärin 23 vuoden välein. Seuraava suuri muutos metsänomistajakunnassa tapahtuu 15–20 vuoden kuluttua heidän luopuessa metsistään. Tällöin metsänomistajiksi tulee syntyperäisiä kaupunkilaisia. Tämän vaikutusta metsien käyttöön on vaikea ennustaa.

Suomalaiset metsätilat ovat tyypillisesti pieniä. Yli kahden hehtaarin metsätiloja on noin 440 000 ja alle 20 hehtaarin tiloja on 266 000. Yksityisen metsätilan pinta-ala on keskimäärin 44 hehtaaria. Yli sadan hehtaarin metsätiloja on vain yhdeksän prosenttia. Miesten omistamat metsätilat ovat keskimäärin viisitoista hehtaaria naisten tiloja suurempia. Metsätilalla on usein monta omistajaa, siksi metsänomistajia on kaksinkertainen määrä metsätiloihin verrattuna. Perikunnat omistavat 16 prosenttia metsätiloista ja pääosin yksityisten kansalaisten muodostamat yhtymät yhdeksän prosenttia. Kun kaikki yhteisomistajatkin lasketaan mukaan, metsänomistajia on maassa 900 000. Perheiden ja kansalaisten omistus kattaa metsä- ja kitumaasta 58 prosenttia ja valtion 29 prosenttia. Metsäyhtiöiden osuus on kahdeksan prosenttia, yksityismaiden osuus hakuista on metsien omistusosuutta selvästi suurempi, noin 80 prosenttia. (ForestFinland 2012)

Metsänomistajaprofiili on muuttunut ja tulee muuttumaan merkittävästi lähitulevaisuudessa. Uusien metsänomistajasukupolvien kytkös metsään ja puunkorjuuseen tulee entisestään vähenemään. Tämän seurauksena korjuupalvelujen sekä metsätalousneuvonnan ja hoitotoimenpiteiden teettäminen ulkopuolisilla toimijoilla tulee lisääntymään. Tätä taustaa vasten Etelä-Savon ammattiopistolla on mahdollisuus laajentaa toimintaansa tarjoamalla lisää laadukkaita korjuu- ja koulutuspalveluja metsänomistaja-asiakkaille.

Kokonaisvaltaiseen puunkorjuun laadulliseen tavoitteeseen pääsemiseen on tiedettävä metsäomistaja-asiakkaan odotukset. Lisäksi on selvitettävä aina urakanantajan laatujärjestelmän vaatimukset oppilaitoksen toimiessa korjuupalvelujen tuottajana.

Opetusmetsän ohella työskentely yksityisten ja yhteisöjen omistamissa metsissä on osaltaan asettanut Etelä-Savon ammattiopistolle vastuun laatia yhdenmukaisesta koneellisen puunkorjuun laatujärjestelmä, joka on vertailukelpoinen jo käytössä oleviin metsäyhtiöiden ja metsäkoneurakoitsijoiden vastaaviin laatukäsikirjoihin ja joka antaa selkeän arviointipohjan korjuutoiminnan jatkuvalle parantamiselle.

6 LAATUJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN

6.1 Laatujärjestelmän vaatimukset opetustyössä

Oikein rakennettuna laatujärjestelmä on yritysjohdon apuväline, joka viestii strategiat ja suunnitelmat läpi koko yrityksen järjestelmällisellä tavalla. Se helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa. Menestyvillä yrityksillä on laatujärjestelmä. (Lecklin 1997, 39.)

Opetustyön luonteesta johtuen laadittava laatukäsikirja ei voi olla sisällöltään täysin yhteismitallinen, mutta siinä pitää tiedostaa yritysten laatuajattelun koulutukselliset tarpeet. Sen tulee olla esimerkiksi kelpaava ja kasvatuksellisesti merkittävä sovellutus sekä työelämään siirtyvien oppilaitten laatu-tietoutta kohottava.

Opettaja joutuu työssään pohtimaan miten painottaa oman oppiaineensa eri osa-alueita, koska harvoin opetukseen varattu aika riittää täydelliseen suoritukseen. Samalla joudutaan miettimään mistä opetuksen osa-alueesta voidaan tinkiä laadun ja asiakassuhteen siitä kärsimättä ja mikä on välttämätöntä laadukkaan lopputuloksen kannalta.

Työsuojelun opettaminen on lakisääteisesti aina ensisijalla eikä sen opetusta voida vähentää muiden korjuun osa-alueiden laatuavoitteiden kustannuksella vaikka asiakkaat niin vaatisivat. (Teittinen, 2002)

6.2 Laatu- ja kehittäminen: metsäkoneenkuljettajakoulutukselle

Metsäteho Oy:n osakkaiden taholta tuotiin keväällä 1998 esille huoli siitä, että pätevien metsäkoneenkuljettajien tarjonta ei vastaa alan kysyntää. Samalla ehdotettiin, että Metsäteho selvittää metsäkoneenkuljettajia kouluttavien oppilaitosten ja metsäalan urakanantajien ja yrittäjien yhteistyötä sekä toimenpiteitä koulutuksen asiakkaiden tarpeita vastaavan laadun kehittämiseksi ja pätevien kuljettajien tarjonnan lisäämiseksi.

Selvityksen aineiston muodostivat puuhuolto-organisaatioille, metsäkoneyrittäjille ja metsäkonekoulutuksen edustajille suunnatut teemahaastattelut. Haastateltavia oli 39 ja haastattelut tehtiin 27.10. - 25.11.1998. Haastattelujen perusteella voidaan todeta olevan useita yhteistyökohteita, joista kaikki haastatellut osapuolet olivat yhtä mieltä. Tärkeimmäksi yhteistyökokonaisuudeksi arvioitiin alalle hakeutuvien opiskelijoiden määrän ja laadun kohottaminen sekä alan aikuiskoulutukseen soveltuvien henkilöiden alueellinen kartoitus ja ohjaaminen alan koulutukseen. Tavoitteena on lisätä valmistuvien jäämistä alalle, mikä parantaa samalla alan kalliin koulutuksen tehokkuutta. (Örn & Taivalaho 1999, 67)

Yhteistyömahdollisuuksia todettiin olevan myös opettajien käytännön taitojen, oppilaiden harjoittelumahdollisuuksien ja oppisopimuskoulutuksen kehittämisessä. Urakanantajien, yrittäjien, metsäkonevalmistajien, metsäkonealan koulutuksen sekä eri oppilaitosten keskinäisellä yhteistyöllä voidaan kehittää ajanmukaisen, tasokkaan kaluston, tietotekniikan ja järjestelmien opetuskäyttöä. Myös uusien työmuotojen ottamista opetusohjelmiin voidaan tehostaa yhteistyöllä. Koulutuksen tehokkuuden ja laadun toteamiseksi ehdotettiin yhteistyötä ammattikoulutuksen uudistamisen myötä vuonna 2001 käyttöön otettavien ammattitutkintojen kehittämiseksi.

Opetusohjelmien sisällön kehittämistä käytännönläheisemmäksi toivottiin laajasti unohtamatta alan ja teknisen kehityksen vaatimaa tietojen ja taitojen laaja-alaisuutta. Siksi ehdotettiin urakanantajien ja yrittäjien asiantuntemuksen kiinteämpää ja järjestelmällistä kytkeä opetusohjelmien suunnitteluun. Yhteistyön kehittämisessä katsottiin olevan tärkeää puunhankintaorganisaatioiden metsäosasto- ja hankinta-alueen yhteistyön lisääminen ja toisaalta yrittäjien vaikutusmahdollisuuksien varmistaminen. Yhteistyöllä katsottiin olevan sopivalla tavalla järjestettynä mahdolli-

suuksia vaikuttaa myönteisesti myös metsäkonealan koulutuksen ylläpitäjätahon arvostuksiin alaa kohtaan. (Örn & Taivalaho 1999, 67)

Koulutuksen laadun hallintaa varten ehdotettiin, että oppilaitokset laativat laatujärjestelmiä, missä työssä voidaan hyödyntää yhteistyötä urakanantajien ja yrittäjien kanssa. Asiakasyhteistyötä voidaan kehittää ja hallita systemaattisesti laatujärjestelmien avulla. Ensimmäiseksi konkreettiseksi yhteistyökohteeksi katsottiinkin alan opiskelijoiksi hakeutuvien määrän ja laadun kehittämisen ohella yhteistyö oppilaitosten laatujärjestelmien laatimisessa. (Örn & Taivalaho 1999, 67)

Metsäkoneenkuljettaja koulutuksessa on aina kysymys suorituspainotteisesta oppimisesta (Learning By Doing). Alalla hakeutuva oppilasaines ei juuri viihdy teoriaopintojen parissa. Parhaisiin oppimistuloksiin päästään jaksottamalla opettava asia lyhyisiin luokkaopetusjaksoihin sekä kertaamalla asiat harjoitusten yhteydessä.

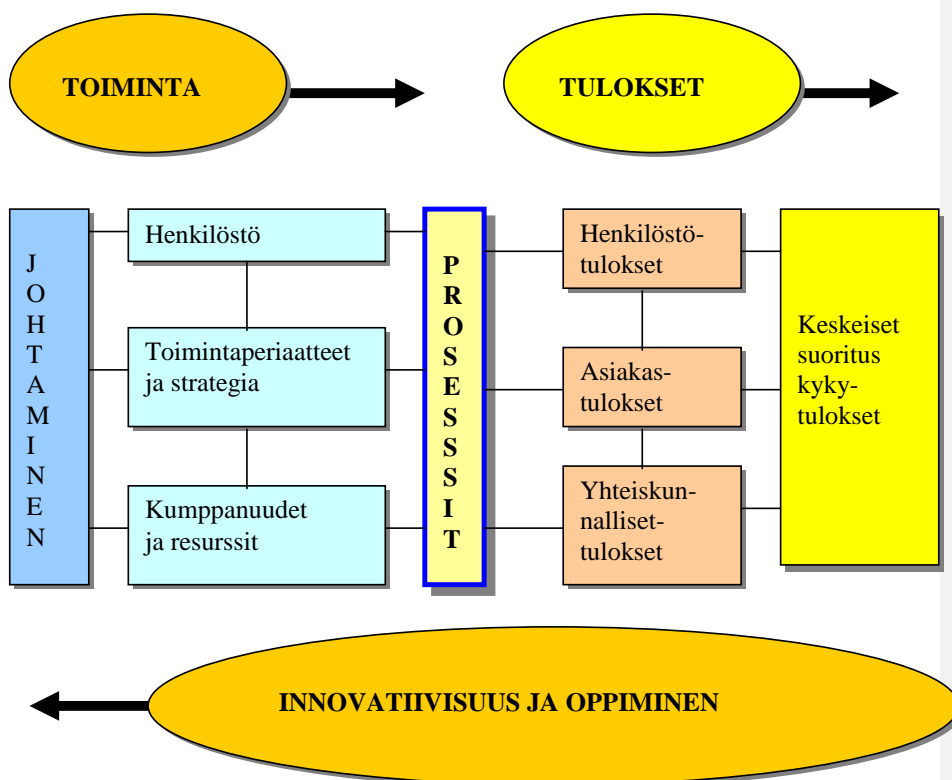
6.3 Etelä-Savon ammattiopiston kokonaisvaltainen laadunhallinta

Etelä-Savon ammattiopiston kokonaisvaltaista laatua arvioidaan EFQM – mallin mukaisesti. EFQM -mallin perustana ovat kaikille menestyville organisaatioille yhteiset erinomaisuuden tunnuspiirteet ja yksi niistä on prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen. Muita tunnuspiirteitä ovat tuloshakuisuus, asiakassuuntautuneisuus, johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, jatkuva oppiminen, innovointi ja parantaminen, kumppanuuksien kehittäminen sekä yhteiskunnallinen vastuu. EFQM:n mukaan erinomaisuus on organisaation johtamista toisiinsa liittyvien järjestelmien, prosessien ja tosiasioiden avulla. Eheä prosessikokonaisuus varmistaa ja mahdollistaa organisaation toimintaperiaatteiden, strategioiden, päämäärien ja suunnitelmien tehokkaan toteuttamisen. Tunnuspiirteet jakautuvat edelleen yhdeksään arviointialueeseen. Viisi ensimmäistä arviointialuetta arvioivat organisaation toimintaa ja neljä seuraavaa organisaation tuloksia. Jokaisella arviointialueella on oma määritelmänsä ja arviointikohtansa, joita arvioinnin yhteydessä tarkastellaan. (Suomen kuntaliitto 2001; Laatu-keskus. 1999 - 2003, 8 - 9.)

Ammatillisen koulutuksen laadunhallinta auttaa koulutuksen järjestäjiä, niiden henkilöstöä ja muita ammatillisen koulutuksen toimijoita varmistamaan toimintansa tehok-

kuuden ja lisäämään sen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintaa kehitetään ja toteutetaan tiiviissä yhteistyössä kaikkien keskeisten sidosryhmien kanssa painottaen koulutuksen tuloksia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011:9)

The European Foundation for Quality Management eli EFQM on voittoa tavoittelematon eurooppalainen organisaatio. Sen tehtävänä on tukea erinomaisuuden kehittymistä Euroopassa.



Kuva 4. Etelä-Savon Koulutus Oy:n käyttämät EFQM –mallin arviointialueet Etelä-Savon ammattiopiston laadunmittauksessa.

Edellä kuvatun mallin yhdeksän arviointialuetta auttavat arvioimaan organisaation edistymistä kohti erinomaisuutta. Kullakin yhdeksällä arviointialueella on oma määrittelmänsä, joka sisältää kyseisen alueen perusajatuksen. Jokaisella arviointialueella on perusajatuksen syvempää käsittelyä varten useita arviointikohtia. Ne esitetään kysy-

myksen muodossa, joita arvioinnin yhteydessä tulee tarkastella. Nuolet korostavat arviointimallin dynaamisuutta. Ne kuvaavat, että innovatiivisuus ja oppiminen auttavat parantamaan toimintaa, mikä puolestaan johtaa parantuneisiin tuloksiin. Toiminnan arviointialueella tarkastellaan miten organisaatio toimii. Tulokset - arviointialueella arvioidaan, mitä organisaatio on saavuttanut. Tulokset ovat toiminnan aikaansaamia ja toimintaa parannetaan hyödyntämällä tulosten palautteita. (Laatukeskus 1999 - 2003, 12.)

EFQM -mallia käytetään toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. EFQM on laatinut mallin ja määritellyt kriteerit, joiden avulla seurataan yrityksen tai julkisen sektorin organisaation toimintaa. Malli on useimpien Euroopan laatupalkintokilpailujen arviointiperustana. Mallia käytetään myös Suomen laatupalkintokilpailun lähtökohtana. Se antaa aineksia kokonaisuuden arvioimiseksi ja vertailemiseksi. Perusajatuksena on se, että erinomaisen suorituskyvyn voi saavuttaa monin eri tavoin. (Laatukeskus 1999 - 2003, 2.)

EFQM kyselyn tulokset jaetaan laatupäällikön välityksellä henkilökunnalle ja tärkeimmille sidosryhmille. Tulokset avataan ja käsitellään erikseen järjestetyissä henkilöstön palautetilaisuuksissa. Palautetta verrataan valtakunnallisesti ja maakunnallisesti toisiin vastaaviin ammatillisten oppilaitosten tuloksiin. TOB -kyselyjen tulokset ovat julkisia ja ne ovat henkilöstön nähtävillä Etelä-Savon ammattiopiston verkkosivuilla www.esedu.fi/intra/laatu.

6.4 Koneellisen puunkorjuu laatukäsikirjan ja toimintaohjeiston yleiset standardiperusteet

Laatukäsikirja ei ole pakollinen, mutta ISO 9000 –standardin mukaisessa järjestelmässä se vaaditaan. Laatukäsikirja on ylin taso, johon on kirjattu lyhyt esittely yrityksen (oppilaitoksen) toimialasta ja arvoista, laatuun liittyvästä strategiasta ja yrityksessä noudatettavasta laatuolitiikasta. Käsikirjasta ilmenevät laatujärjestelmään kuuluvat menettelyohjeet tai viittaukset niihin sekä käytettävän dokumentoinnin rakenne. Sen merkitys on olennainen, sillä käsikirja kokoaa laatujärjestelmän eri osat yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. (Metsäteho 1995; Lecklin 1997, 36 -37.)

”Standardien tavoitteena on muodostaa yhteisesti sovitut menettelytavat ja toimintaohjeet, jolloin voidaan varmistua siitä, että jokainen osapuoli on ymmärtänyt asian samalla tavoin ja samoin kriteerein. Pieni sivistyssanasto (Manninen & Leikola 1986, 173.) määrittelee standardin näin: **Standardi** malli, (virallinen normi). **Standard(is)oida** valmistaa saman kaavan mukaiseksi, yhdenmukaistaa, vakioida.” (Veini 2012)

”ISO-standardijärjestelmää ylläpitää International Organization for Standardization (ISO), joka on globaali kansallisten standardisoimisjärjestöjen liitto. Jäseniä organisaatiolla on 157 maasta (ISO 24.11.2007). Suomessa ISO:a edustaa Suomen standardisoimisliitto (SFS). Liiton tehtäviin kuuluu muun muassa ylläpitää suomalaista standardikokoelmaa ja varmistaa vastaavuus kansainvälisten standardien kanssa, ohjata kotimaista standardisoimistyötä, vahvistaa standardit sekä tiedottaa niistä (SFS 24.11.2007).” (Veini 2012)

Standardikokonaisuuksia on tarjolla moneen tarpeeseen ja eri teollisuudenaloille. Tässä puunkorjuuopetuksen laatutyössä keskitytään laatustandardisarja ISO 9000:een.

”Tällä hetkellä voimassa oleva laatustandardisarja ISO 9000 kattaa seuraavat ydinstandardit: *ISO 9000:2000 Perusteet ja sanasto*, *ISO 9001:2008 Vaatimukset* ja *ISO 9004:2000 Suuntaviivat suorituskyvyn parantamiselle*. Standardit läpikäydään ISO:ssa tietyin väliajoin ja nimessä oleva jälkimmäinen numerosarja kertoo kunkin standardin vahvistusvuoden.” (Veini 2012)

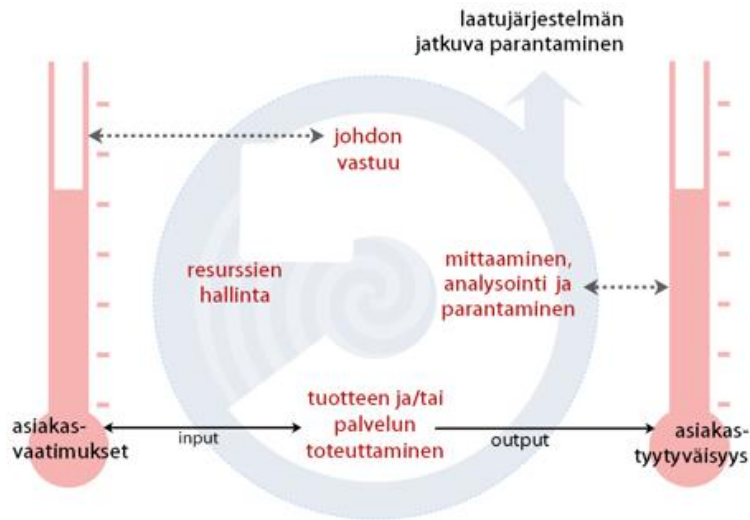
”Näiden standardien tarkoituksena on ohjata kaikenkokoisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä luomaan itselleen sopiva laadunhallintajärjestelmä, joka on mahdollista sertifioida Suomen standardisoimisliiton hyväksymällä puolueettomalla tarkastuslaitoksella.” (Veini 2012)

ISO julkaisi standardista ISO 9001 uuden version 15. marraskuuta 2008. Standardista ISO 9004 julkaistiin uusi versio vuonna 2009. Voimassa olevat ydinstandardit ovat:

- ISO 9000:2005
- ISO 9001:2008
- ISO 9004:2009

ISO -standardisointi tarjoaa tehokkaita laadunhallintamalleja myös tulevaisuudessa. (SFS 2012)

”Standardeissa annetaan yrityksille suuntaviivat siitä, mitä laatujärjestelmään tulisi kuulua, mutta on yrityksen itsensä päätettävissä, miten standardia toimintaansa soveltaa.” (Veini 2012)



Kuva 3. ISO 9000 -standardissa esitetty laadunhallintajärjestelmän prosessimalli, joka perustuu Demingin PDCA -ympyrän ajatukselle jatkuvasta kehittämisestä. (Veini 2012)

Etelä-Savon ammattiopisto soveltaa Demingin laatukehää oppilaitoksen laatustrategian päivitysprosessissa. Työelämän muutokset ja tarpeet sekä opiskelijan ja työelämän palautteet tunnistetaan, analysoidaan ja priorisoidaan itsearviointin ja ulkoisen arvioinnin tuloksista. Painopistealueet hankkeistetaan tarvittaessa erillisiksi toiminnan laadun kehittämisprojekteiksi. Uudet ja parannetut toimintatavat otetaan käyttöön välittömästi. (Etelä-Savon ammattiopisto, 2012)

6.5 Toiminta- ja toimintatapakuvaukset

Laatujärjestelmä voidaan määritellä talon tavaksi toimia. Se on kirjallinen kuvaus eri toiminnoista joka sisältää ainakin laatutoiminnan organisoimisen, vastualueiden ja velvollisuuksien määrittelyn, ohjauksen, seurannan sekä sisäisen laadunvarmistuksen periaatteet. (Anttonen 1995)

Metsäkoneenkuljettajakoulutuksen puunhankinnan koneellisen puunkorjuun työvaiheet ovat jaettavissa sekä teoria-, että työnopetusta ajatellen teknisiin osasuorituksiin ja näin ollen ISO-9000 järjestelmä soveltuu parhaiten nykyaikaisen metsätyönopetuksen prosessikuvaustyökaluksi.

Yrityksen (oppilaitoksen) toimintaa tarkastellaan erilaisina prosesseina, joista avainprosessit ja laatuun vaikuttavat prosessit kuvataan prosessikaavioiden avulla. Kaavioiden tarkoitus on selkeyttää työnkuvaan kuuluvat työvaiheet ja auttaa prosessin kehittämisessä. Prosessikuvaukset kertovat, mitä prosessissa tehdään ja missä vaiheessa. Lisäksi selviää, kuka on vastuussa eri työvaiheista ja kuinka ne liittyvät toisiinsa. (Lecklin 1997) Täyden hyödyn saamiseksi laatujärjestelmästä on laadittava riittävät toimintakuvaukset ja liitettävä mukaan tarvittavat prosessikaaviot. (Teittinen 2002)

Keinoja koulutuksen laadun parantamiseen ovat käytettyjen opetusmenetelmien, opettajien tai kouluttajan ammattitaidon, opettajien tiimityön sekä opiskelijoiden ja opettajien itsearvioinnin jatkuva kehittäminen. (Matikainen 1996) Tässä tehtävässä hyvin laadittu ja kattava laatujärjestelmä antaa myös arviointipohjan asiakastytyväisyyden mittaamiseksi.

”Laadunhallinnan prosessimallissa kuvataan standardin viisi ydinelementtiä: johdon vastuu, resurssien hallinta, tuotteen tai palvelun toteuttaminen, mittaus, analysointi ja parantaminen sekä dokumentointi, joka sisältyy toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Yrityksen pitää pystyä osoittamaan kykynsä tuottaa toistuvasti tuote, joka täyttää asiakas- ja lakisääteiset vaatimukset (Kivelä 2006). Dokumentoinnin pohjana on hyvä käyttää joko perinteistä tai sähköistä laatukäsikirjaa, jossa kuvataan yrityksen laadunhallintajärjestelmä, laatupolitiikka ja viiden ydinelementin soveltaminen omassa yrityksessä.” (Veini 2012)

”Laatukäsikirja muodostaa linkin kaikkien yrityksen laatutiedostojen, asiakirjojen ja prosessikuvausten välille, jolloin dokumenttien hallinta on helppoa. Prosessimallin taustalla on käytetty kahdeksaa laadunhallinnan periaatetta, jotka ovat

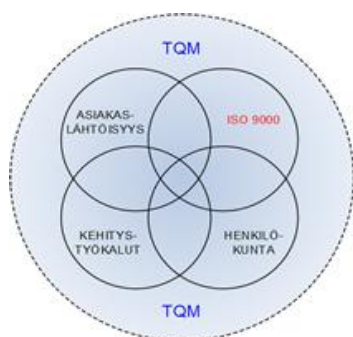
- asiakaskeskeisyys
- johtajuus
- henkilöstön osallistuminen
- prosessimainen toimintamalli
- järjestelmällinen johtamistapa
- jatkuva parantaminen
- tosiasioihin perustuva päätöksenteko
- molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa. (Kivelä 2006)

Nämä laadunhallinnan periaatteet ovat pääpiirteissään yhteneväisiä TQM:n (*Total Quality Management*) keskeisten tekijöiden kanssa, ja voidaankin ajatella ISO 9000:n luovan aloituspisteen ja rungon kokonaisvaltaisen laatujohtamisen implementoinnille (Zairi 1997). Ilman henkilöstön ja koko organisaation asennemuutosta voi standardin antamien ohjeiden ja vaatimusten noudattaminen jäädä vain sertifikaatin vuosittaisen uusimisen tasolle ilman todellista laatuun sitoutumista.” (Veini 2012)

7 ISO 9001 -STANDARDIN JA TQM:N YHTEYS TOISIINSA

7.1. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen vaatimukset standarditasolla

”Venn-diagrammilla voidaan kuvata kokonaisvaltaisen laatujohtamisen ja ISO 9000 -standardin suhdetta toisiinsa. Diagrammin ISO 9000 -kohta kuvaa sitä, miten standardin kuvaama laatujohtamistoimintajärjestelmä, tai jokin systemaattinen laadunhallintajärjestelmä, liittyy olennaisena osana kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen.” (Veini 2012)



Kuva 4. VENN – diagrammi. (Veini 2012)

”*Asiakaslähtöisyyden* näkökulmasta TQM ei pelkästään ole vastaamista asiakasvaatimuksiin, vaan siinä painotetaan toimintatapoja, joilla asiakas saadaan toistuvasti tyytyväiseksi. Asiakkaan vaatimuksia seurataan aktiivisesti tämän näkökulmasta ja pyritään ylittämään odotukset liittyen esimerkiksi saatavuuteen, toimituksiin, luotettavuuteen tai kustannustehokkuuteen.” (Veini 2012)

”*Kehitystyökalut* ovat tärkeä osa niin TQM:a kuin ISO 9000:ta, mutta kokonaisvaltaisen laatujohtamisen mallissa laatu työkalut on kuvattu selkeästi siinä, missä standardi vain viittaa niiden käyttöön. Neljännellä osiolla, *henkilökunnalla*, korostetaan henkilöstön ja johdon osallistumisen tärkeyttä laadunhallintajärjestelmää luodessa. Laatu muodostuu ihmisten tai ryhmien työn tuloksena prosesseissa, ja perimmäinen vastuu siitä onkin työntekijöillä (Ho 1994). Yhdistävänä siltana matkalla ISO 9000 -standardiin pohjautuvasta johtamisesta kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen toimii esimerkiksi EFQM-malli (*European Foundation of Quality Management*), joka mää-

rittelee laadukkaalta yritykseltä vaadittavat seikat tarkemmin kuin standardisarja. (Wiele, Dale & Williams 1997) Vaativuudesta kertoo myös se, että Suomessa useilla yrityksillä on ISO 9000 -sertifiointi, mutta vain harva on pärjännyt erinomaisesti vuosittaisessa EFQM-malliin perustuvassa Suomen laatupalkinto -kilpailussa.” (Veini 2012)

7.2 Työtapakuvaukset

Työtapaohjeilla kuvataan yksityiskohtaisesti työmenetelmät ja ohjeistetaan työn suorittaminen. Ohjeiden tarkoitus on varmistaa yhtenäinen laadunohjaus yrityksissä ja toimia samalla sisäisen viestinnän välineenä. Ohjeita laadittaessa on syytä tarkastella, mitkä työvaiheet ovat laadunohjauksen kannalta merkittävänä. Mikäli työvaihe vaarantaa laadun, on ohjeistus syytä kirjata. (Metsäteho 1995, 2.)

7.3 Viite- ja ohjeaineisto

Viiteaineisto sisältää yrityksen toimialaan liittyvää ulkopuolista aineistoa. Aineisto voi sisältää työsuorituksiin tai prosesseihin liittyviä ohjeita sekä yrityksen koneiden käyttö- ja huolto-ohjekirjoja. Yleensä viiteaineisto sisältää myös alakohtaiset viranomaismääräykset, normit, suositukset ja lainsäädännön. (Lecklin 1997, 37.)

7.4 Laatu järjestelmän käyttö ja kehittäminen

Ensisijaisesti tarkastellaan laatu järjestelmän toimivuutta ja ajanmukaisuutta ja vastasen jälkeen tarkkaillaan, kuinka hyvin sitä noudatetaan. Mikäli järjestelmän ohjeissa tai toimintamalleissa on käytäntöön sopimattomia osia, voivat laatu järjestelmän vaikutukset tulla yritykselle negatiiviseksi. Tällaiset ohjeet korjataan käytännön mukaisiksi, mikäli käytäntö on hyväksyttävämpi toimintatapa. Tarkoituksena on, että noudattamalla oikeita ohjeita ja työsuorituksia, virhetilanteet pystyttäisiin välttämään ennakoon. (Metsäteho 1994, 4.)

Laatu järjestelmän laatiminen on yritykselle pitkäaikainen sijoitus. Käytäntö on osoittanut, että vaikeinta ei ole toimintojen ja ohjeiden kirjaaminen, vaan henkilöstön sitou-

tuminen uusiin toimintatapoihin, sillä ihmisten asenteiden muuttaminen vaatii paljon aikaa. (Metsätehon 1994, 1.)

Yrityksen ylimmän johdon on sitouduttava uusiin toimintatapoihin ja oltava työntekijöilleen esimerkkinä. Ellei johto sitoudu toimissaan laatuajatteluun, on vaara, että laatuajatteluun ei saada toimivaa ja hyödyllistä apuvälinettä yritykselle. (Metsätehon 1994, 2.)

8 ISO-9001 JÄRJESTELMÄN YLEISET LAATUKRITEERIT

8.1 Toimintapolitiikka ja tavoitteet

Valmistajan johdon tulee määritellä ja kirjata toimintapolitiikka ja tavoitteet, sekä sitoutuminen laadun suhteen. Valmistajan tulee varmistaa, että toimintapolitiikka ymmärretään kaikilla organisaation tasoilla. (Kone- ja kuljetusyrityksenä 2000 luvulla)

KUMPPANUUS:

Asiakas arvostaa palvelun laatua maksamalla siitä sellaisen hinnan, joka vastaa hänen saamaansa lisäarvoa.

AMMATTITAITO JA ASIAKASLÄHTÖISYYS:

Kaikki sidosryhmät voivat hyötyä kestävästä kehityksestä periaattein metsätalouden harjoittamisesta ja siihen liittyvästä koulutuksesta.

SOPIMUS:

Tavoitteemme sovimme yhdessä asiakkaittemme sekä henkilöstömme kanssa ja me sitoudumme ne saavuttamaan. Jokainen vastaa oman työnsä laadusta.

YMPÄRISTÖN SUOJELU JA RISKIEN HALLINTA:

Toimimme hyvän ympäristönhoidon ja vaatimusten mukaisesti.

LAILLISUUS:

Toiminta on kannattavaa myös lain mukaan toimittaessa. Oppilaitos tai puuta ostava yhtiö ei saa kannustaa laittomuuksiin edes epäsuorasti

TYÖSUOJELUN TOIMINTAOHJE:

Lakisääteinen, laadittava jokaiseen yritykseen (oppilaitokseen)

PROSESSILAITTEET (OPETUSKALUSTO):

Tekninen asiantuntemus takaa tuotelaadun.

8.2 Laatujohtamisen rakenteelliset periaatteet

Yrityksessä toteutettu laatujohtaminen voi pohjautua johonkin yleiseen laatujohtamiseen, käyttää niitä useampia tai olla ihan omansa edellä mainitulla talon tavalla toimia. Laatujohtamisen rakentaminen alkaa yrityksen tilanteen kartoituksella. Kartoituksella selvitetään, kuinka hyvin yrityksen toiminta vastaa tavoitteeksi asetetun laatujohtamisen toimintaa. (Metsäteho 1994.)

Laatujohtamisen ja niihin liittyvän laatujohtamisen tavoitteena on asiakastyytyväisyyden nostaminen, organisaation sijoittuminen oman alansa huipulle ja kilpailukyvyyn vahvistaminen (Anttonen 1995). Laatujohtamista on monentyyppisiä, mutta niiden kaikkien taustalta löytyvät seuraavat periaatteet:

Kehittäminen ja henkilöstön osallistaminen.

Asiakaslähtöinen toiminta, jossa laadun määrittelee asiakas ja se kuvaa hänen tyytyväisyyttään tuotteeseen.

Johtavien henkilöiden periaatteet, jolla tarkoitetaan johtamisessa näkyvää laatujohtamista ajattelutapaa.

Jatkuva parantaminen, joka koskee toimistojen suunnittelua, toteutusta, arviointia ja johtopäätöksiä.

Henkilöressurssien motivointi, jolla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla henkilöstö saadaan sitoutumaan työhönsä.

Nopeus ja joustavuus, ovat päämääriä kaikissa kehitysprojekteissa.

Tuotteiden ja prosessien suunnittelu, jolla tarkoitetaan työskentelyn huolellista etukäteissuunnittelua eri sidosryhmien tarpeet huomioiden.

Suuntaus tulevaisuuteen, sisältää ajatuksen pitkäaikaisesta sitoutumisesta eri sidosryhmiin.

Tosiasioihin perustuva johtaminen, tarkoittaa suorituskyvyn parantamista luotettavien tosiasioiden pohjalta.

Yhteistyöllä, saavutetaan kaikkien sidosryhmien hyvinvointi.

Julkinen vastuu, sisältää ajatuksen toiminnan eettisyydestä, turvallisuudesta ja terveellisyydestä suhteessa omiin asiakkaisiin ja koko ympäristöön luonto huomioiden. (Anttonen 1995)

ISO – 9000- järjestelmän mukainen laadun määrittely on kehitetty alun perin teollisuuden tarpeita varten, mutta sitä voidaan soveltaa myös palvelualalle, johon myös koulut ja oppilaitokset kuuluvat. (Niinikuru & Pässilä 1995) Tässä järjestelmän periaatteena on, että organisaatio järjestää omin voimin riittävän laadun ohjauksen ja sisäisen laadun varmistamisen. Keskeistä on jatkuva laadun havainnointi ja kehittäminen.

9 METSÄKONEENKULJETTAUKSEN LAATUTAVOITTEET

9.1 Opetuksen yleiset laatutavoitteet

Paljon puhutaan laatuajattelun sopimattomuudesta opetukseen sen teknisyyden takia. Tällainen ajattelu perustuu vanhanaikaiseen käsitykseen laadusta ja väärään oletukseen laatuajattelun soveltumisesta julkiselle sektorille, mutta silloin laatuajattelu

on ymmärrettävä muuksikin kuin laatustandardien noudattamiseksi. (Helakorpi & Suonperä 1995)

Koulun tärkeimpänä perustarkoituksena on opetus-oppimistapahtuman laadullinen parantaminen. Kuitenkin kokonaisvaltainen laatujärjestelmä perustuu siihen, että koulu pystyy luomaan sellaisen järjestelmän, jossa laadun kokonaisvaltainen ja jatkuva kehittäminen on mahdollista. Tällöin kysymys on koko koulutusorganisaatiosta ja siitä, että perustaksi luodaan sellainen järjestelmä, jossa voidaan yhdessä sopia laatu-tavoitteista, arvioinneista, uusiutumisesta ja kaikkien oppilaitoksen toimintojen parantamisesta. Laadun kehittämisen suunnan myös koulussa määrittää aina asiakkaan tarpeet. (Anttonen 1995)

Tuottavuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation aikaansaamien tuotosten ja käyttämien panosten välistä määrällistä suhdetta. Taloudellisuudella sitä vastoin ymmärretään aikaansaatujen tuotteiden yksikkökustannuksia. Koulun kehittymisen ja kehittämisen muutoksen arvioinnissa korostuvat nyt tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus. Vaikuttavuus voidaan jakaa kahteen tekijään ns. asiakasvaikuttavuuteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Kilpailu niukkenevista resursseista lisää painetta osoittaa, että koulutus on investointi eikä kustannus. Tuloksellisuudella tavoitellaan myös laadukkuutta. (Anttonen 1995)

9.2 Metsäkoneenkuljettajatutkinnon laatutavoitteet

Keskeisenä osana yrityksen (tässä tapauksessa oppilaitoksen) laadunvarmistusjärjestelmää on SFS-ISO 9001 laadunvarmistusstandardia soveltaen laadittava laatukäsikirja, jossa on kuvaus yrityksen (oppilaitoksen) laadunvarmistusjärjestelmästä.

Laadunvarmistusjärjestelmää suunniteltaessa tulisi soveltaa myös ISO 9004-2 laatujohtamista ja laatujärjestelmän rakenneosia koskevien standardien periaatteita. (Kone- ja kuljetusyrittäjänä 2000 luvulla)

Laatukäsikirja on muunneltavissa asiakkaiden sekä opetustyön muuttuvien vaatimusten mukaisesti ja sen kehitystyön on oltava vuosittain tapahtuvaa. Laatupalaverit ja palautteiden seurannat antavat muutoksille perusteet ja suunnan. Tavoitteena on, että

jokaisella keskeisellä oppiaineella on laatukäsikirja ja selkeät toimintaohjeet laadukkaan ja ajanmukaisen opetuksen takaamiseksi.

Metsätalouden perustutkinnon metsäkoneenkuljettajan ammattitutkinnon kaikkien toimintojen perustana on laadukas ja asiakkaiden vaatimusten mukainen työ. Tämä varmistetaan ammattitaitoisella opetushenkilöstöllä, nykyaikaisella opetuskalustolla sekä laatu järjestelmällä. Laatu politiikka ja toimintaohjeistot ovat kaikkien sidosryhmien tiedossa.

Täytämme kaikkien toimintojen osalta oppilas-asiakkaiden, puunostaja-asiakkaiden sekä metsänomistaja-asiakkaiden asettamat vaatimukset sekä myös heidän esittämänsä toiveet mahdollisimman hyvin. Otamme opetuksessa huomioon vallitsevan oppilasaineoksen omaksumiskyvyn, kokemustaan ja sen hetkisen harjaantumistason kyseiseen työhön sekä oppilaan soveltuvuuden puunkorjuun oppimistehtävään.

Toimimalla puunostaja- sekä metsänomistaja-asiakkaan kanssa yhteisen sopimuskatselmuksen mukaisesti voimme tarjota asiakkaillemme hyvän hinta-laatusuhteen omaavia korjuupalveluja siten, että molempien osapuolien koulutukselliset ja taloudelliset tavoitteet täyttyvät. Tämä työ varmistetaan ammattitaitoisella opetushenkilöstöllä, nykyaikaisella opetuskalustolla sekä palvelualltiilla asenteella. Tarjoamme myös tietämystämme puunkorjuuongelmia ratkaistaessa.

Opetamme aina ergonomisesti oikeita työtapoja edistäen läpi työuran kestävää asennetta työkuoron ylläpidosta. Lakisäätöiset, työsuojeluun liittyvät asiat sekä tapaturmien torjunta ovat aina opetuksessa ensisijalla. Kehitämme tulevina vuosina työhyvinvointiin liittyviä opetussuunnitelmia ja käytänteitä metsäkoneenkuljettajakoulutuksessa. Toimimme yhdessä tärkeimpien metsä- ja terveysalan sidosryhmien kanssa metsäalan ammattilaisten työssäjaksamisen parantamiseksi sekä ammattisairauksien ennalta ehkäisemiseksi.

Puunkorjuussa opetamme ja valvomme oikeita työtapoja ja menetelmiä mahdollisimman laadukkaan puutavaran tuottamiseksi sahojen ja sellutehtaiden määriteltyä tuotantoa silmälläpitäen. Tavoitteena on saavuttaa sellainen korjuujälki ja laatu puutavaralle sekä ympäristölle, että jokainen näitä palveluja käyttävä saa toiminnalleen paremman tuoton.

Yhteiset laatutavoitteemme, niiden hyödyt ja niiden asettamat vaatimukset sekä opettajille, että opiskelijoille selvitetään oppilaitoksen johdon toimesta koko henkilökunnalle. Selvitys tullaan pitämään kaikille uusille puunkorjuun opettajille työhön perehdyttämisen yhteydessä.

Henkilökuntamme on pätevästi koulutettu puunkorjuuopetuksen opetustehtäviin ja omaa riittävän työkokemuksen suoriutuakseen metsätyöopetuksen käytännön opetustilanteista. Opettaja edistää asenteeltaan laatuajattelun läpiviemistä opetustilanteiden toteuttamisessa.

Korjuupalvelujen osalta noudatamme voimassa olevia metsäsertifioinnin eri kriteereissä määrättyjä toimintatapoja ja annettuja ohjeita.

Oppilaitoksen korjuu- ja autokalustoa huolletaan siten, että ne ovat aina teknisesti hyvässä ja ulkoisesti siistissä kunnossa sekä vastaavat jatkuvasti asetettuja työsuojellisia sekä tieliikennelain mukaisia vaatimuksia.

Työsuojelutarkastukset koneisiin ja laitteisiin tehdään ajallaan. Työsuojelullisesti vaarallisten koneiden ja laitteiden käyttöä ei sallita missään tilanteissa. Vakuutusturva pidetään kunnossa.

Metsätyömaitten turvallisuusohjeet ja lainsäädäntö otetaan huomioon jokaisella leimikolla. Asianmukaiset varoitus- ja pelastusjärjestelyt varmistetaan ennen työn aloittamista.

Jokainen metsätyömaalla työskentelevä on saanut ensiapukoulutuksen ja osaa hälyttää apua. Työmaan sijainti selvitetään oppilaille mahdollista pelastus- ja ensiapuhenkilöstön tarvitsemaa opastusta silmällä pitäen.

Koulutusyhteistyö eri sidosryhmien kanssa tukee ja kehittää metsäopetuksen työelämäyhteyksiä. Työelämäfoorumien tavoitteena on metsäopetuksen perusopetuksen työssäoppimispaikkojen, oppisopimuskoulutuksen sekä maksullisen palvelutoiminnan laadukkaan toiminnan varmistaminen.

Koneellisen puunkorjuun suunnittelussa ja toteuttamisessa tavoitteenamme on joustava ja korjuutyön osapuolten toimintoja tukeva ja kehittävä yhteistyö.

Pidämme taloudellisten resurssiemme puitteissa opetusta parhaalla mahdollisella tasolla.

Yhteisenä tavoitteenamme on saada koko puunhankinnan suunnittelun, puukaupan ja puunkorjuun toteutuksen sekä laatuarvioinnin osa-alueet ketjutettua opetustyöhön saumattomaksi ketjuksi. Tällä menettelyllä saamme täyden hyödyn opetusmetsän sekä maksullisen palvelutoiminnan työmaiden tarjoamista koulutus- ja harjoittelumahdollisuuksista.

Tiedollisen ja taidollisen sekä teknillisen vaatimustason kasvaessa metsäalalla, edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi henkilökunta päivittää tehtävänsä mukaiset tiedot ja taidot työelämäjaksoilla 3 – 5 vuoden välein, vähintään kuukauden ajan.

Kansainvälisessä opetustoiminnassa kehitämme vuorovaikutussuhteita muihin metsä- ja metsäkonealan oppilaitoksiin suomessa ja ulkomailla. Tavoitteena on vaihtopöytä- ja opettajatoiminnan lisääminen kaikissa Esedun toimipisteissä.

Puunkorjuun laatujärjestelmän tavoitteisiin sitoutumalla pääsemme onnistuneisiin työsuorituksiin. Harkitsevalla ja laadukkaalla harjoitustöiden toteuttamisella vältämme turhaa työtä, turhia kustannuksia sekä estämme korvaamattomia menetyksiä aiheuttavia työtapaturmia

10 PÄÄTELMÄT

Yleisellä tasolla määriteltynä laatustrategian tehtävänä on pitää yllä oppilaitoksen itsearviointityötä kaikilla toiminnan tasoilla. Sen tehtävänä on ohjata opetustyön kehittämistä kohti sovittuja laadullisia ja tuotannollisia päämääriä. Laatuprosessi on suunnitelmallista ja yhteistoiminnallista työtä. Samalla se ohjaa koko oppilaitoksen henkilökuntaa kohti laatumietoisuutta, uudistuvaa ja hyvinvoivaa oppimisyhteisöä.

Laatustrategia on eräs johtamisen kulmakivistä ja tärkeä kehityksen suunnannäyttäjä myös koulumaailmassa. Oppilaitos ei voi elää omaa elämäänsä kaukana työelämän laadullisista tavoitteista. Työmarkkinoiden, työelämän, osaamistavoitteiden ja tarpeiden jatkuva nopea muuttuminen sekä tuottavuuspaineet edellyttävät, että ammatillinen koulutus tuottaa laadukkaasti, joustavasti ja kustannustehokkaasti tilaaja-asiakkaitten edellyttämää osaamista. Vain korkeatasoiset oppimistulokset turvaavat opiskelijan työllistymisen ja osaamisen nopean kehittymisen työuran alkuvaiheessa kohti todellista ammattipätevyyttä.

Tämän metsäopetuksen koneelliseen puunkorjuuseen liittyvän laatumietoisuuden tavoitteena on lisätä osapuolten avointa ja itsenäistä otetta oman toimintansa tarkasteluun ja olla siten lisäämässä yksilön ja koko metsäopetuksen organisaation vahvaa ammattitaitoa ja tervettä itsetuntoa.

Korkealaatuisen ammattiopetuksen perustehtävä on tuottaa kehitys- ja yhteiskuntakelpoisia, oma-aloitteisia sekä laatumietoisia metsäkonealan ammattilaisia. Laatumietoisuuden avulla voidaan varmistaa puunhankinnan, koneellisen puunkorjuun opetustyön työlaatu ja yhteismittallisuus sekä yksityisten että yhtiöitten tilaamassa maksullisessa palvelutoiminnassa.

Kahden yhdistyneen ammattiopiston metsäkoneopetuksen yhteisen laatumietoisuuden rakentaminen on haasteellista ja sen saattaminen käytännön tasolla toimivaksi vaatii aikaa ja asennemuutoksia. Laatumietoisuuden sisäistäminen saattaa kestää vuosia, koska se vaatii usein käytössä olevien tottumusten, opetus- ja harjoitustyörytymien perusteellista muuttamista uudessa asenne ilmastossa.

Puunkorjuutyön tulokset ovat maastossa ja varastolla kaikkien toimijaosapuolten, mutta myös suuren yleisön tarkasteltavissa ja ovat tältäkin osin poikkeavat verrattuna perinteellisen ammattioppilaitoksen tai tuotantolaitoksen stabiilimpaan ja suljetumpaan opetus- ja tuotantoympäristöön. Tämän vuoksi korjuutyön onnistuminen ja laatuavoitteisiin pääseminen ovat olennainen osa opetuksen vastuullista toteuttamista jokaisella työmaalla.

Liittyminen maakunnalliseen puunkorjuun laatujärjestelmään merkitsee siirtymistä kokonaisvaltaiseen opetuskulttuuriin, jossa harjoitustyömaiden ja maksullisen palvelutoiminnan puunhankinta kaikkine osatoimintoineen palvelee, paitsi opetusta, myös puuta ostavan metsäyhtiöiden paikallisia puunkorjuutiimejä, tuotantolaitoksia sekä niiden lopputuotteen jalostusasteen parantamista.

Päätösvalan merkittävä siirtyminen yhtiöittämisprosessin myötä kuntayhtymien tasolta yhtiöpohjaiseen päätöksentekoon on merkittävin muutos kautta metsäoppilaitosten historian. Koulujen erikoistumispyrkimykset ja kilpailukyvyyn säilyttäminen vaativat laadukkaalta koulutuksen tarjoajalta jatkuvaa ulkoista ja sisäistä arviointia. Tämä taas herättää keskustelua ja kysymyksiä oppimisen laadun ja koulun jatkuvan kehittämisen toimintatavoista, jotta ne tulisivat osaksi elävää arkipäivän käytäntöä.

Koneellisen puunkorjuun laatujärjestelmästä ja toimintaohjeistosta saadaan myös työkaluja, joilla pyritään edistämään koulujen sisäistä yhteistyötä ja ulkoista verkostoitumista opettajien jatkuvan oppimisen ja opetuksen laadun kehittämisen mahdollistajana. Uskon tämän ennakoivan laatutyön antavan hyvän lähtökohdan laatuopetuksen aloittamisella Etelä-Savon ammattiopiston metsäkoneenkuljettajan koulutuksessa.

Laatukäsikirja ja sen toimintaohjeisto toimivat tukimateriaalina vuosittain pidettävillä metsäkoneopetuksen kehittämispäivillä. Parhaiden käytänteiden keräämistä tulisi kehittää myös metsäkonekoulujen valtakunnallisten neuvottelupäivien yhteydessä koko metsäopetussektorin yhteisen laatuopetuksen aikaansaamiseksi.

Tämä nyt aloitettu maakunnallista metsäopetusta ja sen koneellista puunkorjuuta koskeva laatuopetus auttaa omalta osaltaan toteuttamaan Etelä-Savon koulutus Oy:n tärkeimmän vision; eturivin taitajien kouluttamisen työelämän vaativiin tarpeisiin.

Opetustyötä ja sen työympäristöä sekä opetusvälineitä jatkuvasti parantamalla toimimme määrätietoisesti ja tavoitteellisesti kohti Opetus- ja kulttuuriministeriön vuoden 2020 asettamaa ammatillisen koulutuksen uuden laatustrategian kriteereiden mukaista opetuksen toteuttamismallia.

LÄHTEET

- Anttonen E. 1995. Laatuajattelusta laadun tekemiseen. Teoksessa: Helakorpi S. Laatu Kouluun. Juva: WSOY Opetus 2000-sarja.
- Etelä-Savon ammattiopisto. 2012, Laatu-uutiset 1/2012, www.esedu.fi/intra/henkilostotiedotteet
- Etelä-Savon ammattiopisto. 2008, Laatumavoitteet 2009, Laadunhallintajärjestelmän perusteet, EFQM -malli
- ForestFinland. 2012, Metsänomistus, www.forest.fi
- Helakorpi S. & Suonperä M. 1995 Laatuajattelulla uuteen oppimisympäristöön. Aikuiskasvatus 1/95.
- Ho, Samuel K. M. 1994, ISO 9000 Series for Total Quality Management, Saatavissa: <http://caliban.emeraldinsight.com/10.1108/02656719410074260>, Laadunhallinnan lyhyt oppimäärä, www.veini.net
- Isoaho M. 2007, Rohkea johtaja hyödynnä kritiikki ja villit ideat, WSOY pro, Porvoo
- Kasslin-Pottier H. 2009, Reilu ja rohkea esimies. Yrityskirjat Helsinki.
- Kivelä H. 2006, Laatuluento, Saatavissa: www.veini.net
- Kone- ja kuljetusyrittäjänä 2000 luvulla. Mikkelin ammattikorkeakoulun TPK-metsäsektori. ERS-koulutusmateriaali. Anita Törn. Lähdeaineisto: Lecklin O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä.
- Kosonen A. 1999, Koulun laatu- ja arviointijärjestelmän kehittäminen
- Laamanen K. 2005, Johda suorituskyykyä tiedon avulla. Tammer - Paino Oy, Tampere 2005
- Laatukeskus 1999. EFQM, Excellence Model 2001 -2003
- Lecklin O. 1997, Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä. GUMMERUS.
- Lillrank P. 1998, Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. OTAVA
- Manninen & Leikola. 1986, Pieni sivistyssanasto. Saatavissa: www.veini.net
- Matikainen J. 1996, Koulutuksen laatu organisaatiokulttuurin näkökulmasta Aikuiskasvatus (3) 1997
- Mattila P. 2007. Johdettu muutos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2007
- Metsäteho. 1994. Laatuajattelun rakentaminen. Tulosmuistio.

- Metsäteho. 1995. Laatujärjestelmän dokumentointi. Tulosmuistio.
- Niinikuru L. & Pässilä T. 1994, Koulusta laatukouluksi. Visionääri Oy. Kerava 1994.
- Nummela O. Nikkarila 1905 -2005, Yhdessä tehden – tekemällä oppien, Havusalmen kirjapaino, Kirkkonummi 2005
- OPH 2008. Opetushallitus. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. ISBN 978-952-13-3558-7. Yliopistopaino Helsinki 2008.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011, Ammatillisen koulutuksen laatustrategia 2011-2020, Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:9, <http://minedu.fi/OPM/julkaisut>
- Organization for Standardization. 2012, (ISO 24.11.2007), Laadunhallinnan lyhyt oppimäärä. Saatavissa: www.veini.net
- Salakari H. 2009, Toiminta ja oppiminen – koulutuksen kehittämisen suuntaviivoja ja menetelmiä, Eduskills Consulting, Hakapaino Oy, Helsinki
- SFS-ISO 9004-2. 1997 Laatujohtaminen ja laatujärjestelmän rakenneosat. Osa 2: Suuntaviivat palvelualueille. Teoksessa: Kosonen A. Koulun laatu- ja arviointijärjestelmän kehittäminen. SFS 2012, ISO 9000 laatujohtaminen. Saatavissa: www.sfs.fi
- Suomen kuntaliitto. 2001, Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Web-dokumentti, <http://www.laatuokeskus.fi>, Kuntaliitto-opas
- Strömmer P & Mäki-Hokkonen M. 1998, Benchmarking. Käsikirja 1998, Laatuokeskus
- Teittinen A. 2002, Koneellisen puunkorjuun laatujärjestelmä 2002. Keski-Savon oppimiskeskus 2002.
- Tikka K. 2012. Etelä-Savon Koulutus Oy, Osakeyhtiön strategia 2012 -2016. www.esedu.fi/intra/henkilostotiedotteet
- Tiusanen O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet, Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, Universitatis Tamperensis 488
- Veini M. 2012, Laadunhallinnan lyhyt oppimäärä. Saatavissa: www.veini.net
- Wiele, A. van der & Dale, B.G. & Williams, A.R.T. 1997. ISO 9000 Series Registration to Total Quality Management: The Transformation Journey. Saatavissa: <http://caliban.emeraldinsight.com/10.1108/13598539710192601>, www.veini.net
- Viitala R. 2005. Johda osaamista, Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino, Keuruu
- Örn ja Juhani Taivalaho. 1999, Asiakasyhteistyön kehittäminen metsäkonealan koulutuksessa, Metsätehon raportti 67

LIITTEET

SANASTO

Tähän liitteeseen on koottu suosituksessa käytettyjä keskeisiä laadunhallintaan liittyviä käsitteitä.

Joidenkin käsitteiden määrittelyssä on käytetty Suomen Standardisoimisliiton julkaisemaa SFS-EN ISO 9000:2005 -standardin (Laadunhallintajärjestelmät, perusteet ja sanasto) laatuun liittyvää sanastoa. ISO -standardin mukaan määritellyt termit on merkitty *-merkillä.

Arviointi

on tarkasteltavan kohteen tai toiminnan tulkinnallista analyysia.

Arvot

ilmaisevat sen, mikä organisaation toiminnassa on tärkeää ja minkä varaan toiminta perustuu.

Ammatillisen koulutuksen arvoja voivat olla esimerkiksi työelämä- ja opiskelijälähtöisyys.

Asiakas

organisaatio tai henkilö, joka vastaanottaa tuotteen.* Ammatillisessa koulutuksessa asiakasta pidetään aktiivisena toimijana eikä vain palvelun vastaanottajana. Koulutusorganisaation keskeisiä asiakkaita ovat koulutuspalvelujen käyttäjät (opiskelijat ja työelämän organisaatiot) sekä koulutuksen tilaajat ja maksajat.

Asiakaslähtöisyys

tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden tuntemista ja ennakoimista sekä toiminnan kehittämistä jatkuvasti heidän tarpeidensa, odotustensa, palautteensa sekä kehittämissuhteensa mukaisesti.

Toimintoja kehitettäessä huomiota kiinnitetään ulkoisten asiakkaiden ohella myös organisaation sisäisiin asiakkaisiin.

Auditointi

on määrämuotoista ja objektiivista arviointia sen selvittämiseen, onko auditoinnin kohteelle asetetut vaatimukset täytetty. Laatustrategiassa auditoinnilla tarkoitetaan laadunhallintajärjestelmään kuuluvaa riippumatonta ulkoista arviointia. Auditointi tehdään yhden tai useamman auditoinnin kohteen kannalta riippumattoman henkilön toimesta. Tyypillisesti auditointi koostuu käynnistä, haastatteluista ja tutustumisesta auditoinnin kannalta oleellisiin dokumentteihin. Laatujärjestelmän auditointi on johdon apuväline laadun kehittämistyössä. Auditointi voi kohdistua koko laatujärjestelmään tai sen osiin.

Benchmarking

on parhaista käytännöistä oppimista, oman yksikön tai organisaation toiminnan systemaattista vertailua muiden yksiköiden tai organisaatioiden toimintaan. Benchmarkingilla voidaan vertailla esim. strategioita, toimintatapoja, prosesseja ja tunnuslukuja.

Erinomaisuuden piirteet

ovat niitä organisaation ominaisuuksia, joita voidaan yleisesti pitää erinomaisen toiminnan edellytyksinä. Nämä tunnuspiirteet sisältyvät esimerkiksi EFQM-malliin.

Henkilöstötilinpäätös

tarkoittaa vuosittain laadittavaa henkilöstövoimavarojen seurantatiedoista koostuvaa kertomusta, joka antaa kuvan organisaation henkilöstövoimavarojen tilasta ja kehityksestä ja jota käytetään henkilöstövoimavarojen kehittämisessä.

ISO 9 000 -standardijärjestelmä

koostuu moniosaisesta, laatujärjestelmille vaatimuksia asettavasta standardisarjasta, jonka tarkoituksena on auttaa organisaatioita tuottamaan sellaista laatua, jota asiakkaat niiltä edellyttävät.

Innovaatio

On ideoiden muuttamista käytännön tasoilla uusiksi tuotteiksi, palveluiksi, järjestelmiksi tai sosiaaliseksi kanssakäymiseksi.

Itsearviointi

tarkoittaa organisaation ja siellä toimivien henkilöiden oman toiminnan tulkinnallista analyysia. Itsearvioinnissa tarkastellaan, saavutetaanko toiminnan tavoitteet ja tapahtuuko se mahdollisimman järkevästi. Itsearviointi auttaa organisaatiota tunnistamaan senhetkisen tilanteensa, asettamaan uusia tavoitteita ja käynnistämään kehittämistoimintaa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Jatkuva parantaminen on prosessien jatkuvaa vaiheittain etenevää parantamista, joka johtaa korkeampaan suoritustasoon

Koulutuksen järjestäjä

voi olla kunta, kuntayhtymä, rekisteröity yhteisö tai säätiö, joka on saanut opetusministeriöltä luvan järjestää (ammattillista) koulutusta. Ammatillista koulutusta voidaan järjestää myös valtion oppilaitoksessa.

Koulutuksen tuloksellisuuden arviointi

on tulkinnallista analyysia siitä, miten koulutuksen tavoitteet on saavutettu. Tuloksellisuutta voidaan arvioida tehokkuuden, vaikuttavuuden ja taloudellisuuden näkökulmista.

Kööpenhaminan-prosessi

on EU-maiden ammatillisen koulutuksen laadun kehittämiseen tähtäävä ohjelma, jonka päätavoitteet ovat seuraavat: ammatillisen koulutuksen laadun parantaminen, ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuuden lisääminen ja ammatillisessa koulutuksessa olevien ja ammatillisen tutkinnon suorittaneiden liikkuvuuden lisääminen.

Laadun arviointi

on toimintaa, jossa tehdään tulkinnallista analyysia siitä, miten arvioitava kohde vastaa asetettuja laatuvaatimuksia. Ammatillisessa koulutuksessa voidaan arvioida esimerkiksi näyttötutkinnon järjestämissuunnitelmien, tutkintosuoritusten ja opetuksen laatua, työelämäyhteistyön tuloksellisuutta, koulutuksen kysynnän ja tarjonnan vastaavuutta tai koko organisaation toimintaa.

Laadunhallinta

tarkoittaa koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa.*

Laadunhallintajärjestelmä

tarkoittaa johtamisjärjestelmää, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa.*

Laadun kehittäminen

on toimintaa, jonka tarkoituksena on toimintojen ja prosessien tehostaminen, jotta sekä organisaation oma että sen asiakkaiden niistä saama hyöty lisääntyisivät.

Laadunvarmistus

on se osa laadunhallintaa, joka keskittyy antamaan luottamuksen siihen, että laatuvaatimukset tullaan täyttämään.* Ammatillisen peruskoulutuksen ammattiosaamisen näytöt ja ammatillisen aikuiskoulutuksen näyttötutkinnot ovat esimerkki ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksesta.

Laatu

merkitsee sitä, missä määrin luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset.* Koulutuksen laadulla tarkoitetaan koulutuksen kykyä vastata koulutukselle asetettuihin tavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin.

Laatujärjestelmä/toimintajärjestelmä

on rakenne, jonka avulla johdon määrittelemä laatupolitiikka ja -tavoitteet viedään systemaattisesti läpi koko organisaation. Järjestelmä on organisaatiokohtainen, ja se koostuu mm. niistä pelisäännöistä ja toimintatavoista, joita organisaation toiminnassa halutaan systemaattisesti noudattaa. Ne voidaan dokumentoida laatukäsikirjaan, mutta muotoa tärkeämpää on se, että järjestelmä on käytännönläheinen ja kannustaa systemaattiseen toimintaan. Nykyään käytetään myös käsitettä toimintajärjestelmä, kun halutaan korostaa sitä, että laadunhallinta on kiinteä osa toimintaa.

Laadun kehittäminen/parantaminen

on toimintaa, jonka tarkoituksena on toimintojen ja prosessien tehostaminen, jotta sekä organisaation oma että sen asiakkaiden saama hyöty lisääntyisivät.

Laatukriteeri

on peruste, johon tukeutuen arvioiva johtopäätös laadusta tehdään. Ammatillisessa koulutuksessa yhtenä laadun kriteerinä voidaan pitää esimerkiksi opiskelijoiden työllistymistä.

Laatukäsikirja

on asiakirja, joka määrittelee organisaation laadunhallintajärjestelmän.* Laatukäsikirja voi koostua useista dokumentoiduista asiakirjoista, ja sen tarkoitus on helpottaa koulutusorganisaatiossa tehtävää jokapäiväistä työtä. Nykyään samaa asiaa tarkoittaen puhutaan myös **toimintakäsikirjasta**.

Laatupalkinto

on ulkopuolisen organisaation myöntämä palkinto sellaiselle organisaatiolle, jonka toiminnan laatu täyttää ennalta asetetut laatuvaatimukset ja jonka osoittama laatu on parempi kuin muiden laatupalkintokilpailuun osallistuneiden organisaatioiden laatu. Laatupalkinto voidaan myöntää erinomaisesta toiminnasta, ja sen pohjalta saavutetuista hyvistä tuloksista jollakin toiminnan osa-alueella. Laatupalkinto voi olla aineellinen tai symbolinen.

Laatutyö

sisältää kaiken sen toiminnan, jolla kehitetään organisaation toimintojen laatua ja jolla varmistetaan niiden laadusta.

Lissabonin-strategia

tarkoittaa Eurooppa-neuvoston Lissabonissa maaliskuussa 2000 EU:lle määrittelemää muutosstrategiaa, jota ryhdyttiin kutsumaan kokouspaikan mukaisesti Lissabonin-strategiaksi. Kyseessä on yhteinen visio siitä, mihin suuntaan EU-maiden taloutta ja yhteiskuntaa halutaan seuraavan kymmenen vuoden aikana kehittää. Lissabonin strategian ytimenä on vahvistaa kilpailukykyä, pyrkiä täystyöllisyyteen ja tukea sosiaalista yhteenkuuluvuutta.

Maastrichtin kommunikea

hyväksyttiin joulukuussa 2004 Maastrichtin epävirallisessa ministerikokouksessa. Kommunikoissa tarkastellaan, kuinka Kööpenhaminan-prosessissa edetään ja tavoitteita saavutetaan. Sen tavoitteena on muun muassa edistää eurooppalaisten työmarkkinoiden syntymistä ja rakentaa avoin ja joustava osaamisen ja tutkintojen eurooppalainen viitekehys (European Qualifications Framework).

Missio

kuvaa sitä, minkä vuoksi organisaatio on olemassa.

Oppiva organisaatio

kehittää ja muuntaa jatkuvasti omaa toimintatapaansa. Oppivan organisaation tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi jatkuva oppiminen, osallistava toimintakulttuuri, jatkuva toiminnan arviointi sekä henkilöstön ja johdon sitoutuminen toiminnan tavoitteisiin.

Prosessi

tarkoittaa sarjaa toisiinsa liittyviä tai vuorovaikutteisia toimintoja, jotka muuttavat syötteet tuotoksiksi.*

Prosesseja voidaan jakaa niiden merkityksen mukaan ydinprosesseihin, niitä tukeviin tukiprosesseihin ja yhteistyö- ja toimittajaprosesseihin.

Ydinprosessi tarkoittaa sarjaa toimenpiteitä ja niihin liittyvien resurssien ja menetelmien käyttöä, joiden avulla saadaan haluttu tuote ja palvelu asiakkaalle. Ydinprosessi käynnistyy asiakkaiden tarpeista ja päättyy asiakkaalle toimitettavaan palveluun tai tuotteeseen. Ammatillisen koulutuksen ydinprosessit liittyvät opetukseen ja oppimisen tukemiseen.

Toimittaja- ja yhteistyöprosessi on toimittajien ja yhteistyökumppaneiden organisaatiolle tuottamia palveluja ja tuotteita kuvaava toimintaketju. Esimerkkejä ammatillisten oppilaitosten toimittaja- ja yhteistyöprosesseista ovat kiinteistöhuoltoon ja terveydenhuoltoon liittyvät palvelut, työelämäyhteistyö ja muiden oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö esim. opintojen järjestämisessä.

Tukiprosessi tarkoittaa toimintaketjua tai menettelyä, jolla tuetaan organisaation ydinprosessien sujuvaa toteutumista. Tukiprosessi palvelee ensisijassa sisäisiä asiak-

kaita. Oppilaitoksen tukiprosesseja ovat esimerkiksi opiskelijahuolto-, toimisto- ja kirjastopalvelut.

Prosessikuvaus

on graafinen tai sanallinen esitys, joka sisältää toiminnan eri vaiheet ajallisesti etenevänä toimintoketjuna.

Kuvauksessa ilmenevät työvaiheisiin liittyvät vastuut, syötteet sekä syntyvät tulokset.

Prosessin omistaja

on henkilö, jolle on annettu kokonaisvastuu prosessin kehittämisestä. Usein hänellä on tukeanaan tiimi, jonka jäsenet ovat prosessin omistajan ohella vastuussa tiimille annetuista tehtävistä.

Strategia

ilmaisee ne keinot, joilla päämääriin pyritään, ja se antaa siten suuntaviivat organisaation toiminnalle päämääriin pyrkimisessä. Strategian pohjalta kukin organisaatio laatii toimintasuunnitelmansa ja päättää niiden toteuttamisessa käytettävistä konkreettisista keinoista.

Tietoarkkitehtuurin

tavoitteena on kuvata organisaation tiedot eri tasoilla sekä yleiskuvan saamiseksi yksittäisistä tiedoista tarkalla tasolla. Kuvauksissa käytetään piirustuksia ja kaavioita sekä sanallisia määritelmiä. Tarkoituksena on kuvata yrityksen tai julkisyhteisön keskeinen tietosisältö yli organisaatio- ja tietojärjestelmärajojen.

Toimintasuunnitelma

on organisaation strategian toteuttamista ja laadun kehittämistä varten laadittu asiakirja, joka sisältää toiminnalle asetetut tulostavoitteet, menettelytavat, niiden ajoituksen ja voimavarat.

Toimintayksikkö

on koulutuksen järjestäjän koulutusta järjestävä yksikkö, esimerkiksi oppilaitos tai sen toimintapiste.

Toimintaympäristö

tarkoittaa kaikkea, mikä voi vaikuttaa organisaation toimintaan. Toimintaympäristön analysointi on lähtökohtana kehitettäessä organisaation toimintaa. Toimintaympäristöön kuuluu sekä organisaation ulkoinen että sisäinen toimintaympäristö. Ammatillisen oppilaitoksen toimintaympäristöön kuuluvat esimerkiksi koulutus- ja yhteiskunta-politiikka, työelämä ja sen kehitys sekä oppilaitoksen sisäiset tekijät.

Tuote

tarkoittaa prosessien tulosta.* Esimerkki ammatillisen oppilaitoksen tuotteesta on koulutuspalvelu, joka tarjotaan opiskelijalle.

Ulkoinen arviointi

tarkoittaa organisaation ulkopuolisten tekemää tulkinallista analyysia organisaation tilasta jatoiminnasta. Arviointi voi kohdistua johonkin toiminnan osaan, prosessiin tai koko organisaatioon.

Ulkoinen auditointi

tarkoittaa organisaation ulkopuolisten tekemää järjestelmällistä ja puolueetonta tulkin-taa sen selvittämiseksi, onko organisaation toiminta tavoitteiden mukaista, tehokasta ja tarkoitukseensa sopivaa.

Vertaisarviointi

on ulkoinen arviointi, jolla pyritään tukemaan laadun varmistamista ja kehittämistä arvioinnin kohteena olevassa organisaatiossa. Arvioinnin tekee vertaisarvioijista koostuva ryhmä.

Vertaisarvioijat – ”kriittiset ystävät” – ovat koulutusorganisaation ulkopuolisia henkilöitä, jotka työskentelevät vastaavassa ympäristössä ja ovat arvioitavan aihepiirin asiantuntijoita ja ammattilaisia.

Visio

on organisaation olemassaolon ja arvojen kannalta perusteltu näkemys organisaation tulevaisuuden halutusta tilasta.