

Virpi Rantanen

KN10Aik

# OPPIIKO ORGANISAATIO?

Selvitys osaamisen johtamisesta  
Lahden nuorisopalveluissa

Opinnäytetyö  
Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma


Toukokuu 2011




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  4.5.2011
<b>Tekijä(t)</b>  Virpi Rantanen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma	
<b>Nimeke</b>  Oppiiko organisaatio? Selvitys osaamisen johtamisesta Lahden nuorisopalveluissa		
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Oppimista ja oikeanlaista osaamista korostetaan tehokkuuden ja työhyvinvoinnin edellytyksinä. Yritysten ja myös julkishallinnon menestymisen edellytys on ydinosaamisen tunnistaminen strategian ja prosessien vaatimusten perusteella. Oppiminen ei ole yksilöiden asia, osaamista tulee jakaa ja kehittää yhteisen tekemisen kautta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Lahden nuorisopalveluiden osaamisen johtamisen käytäntöjä ja kehittämiskohteita. Keskeiset tutkimuskysymykset olivat, miten oppivan organisaation osa-alueet toteutuvat Lahden nuorisopalveluissa, miten koulutukseen osallistuminen vastaa työn osaamisvaatimuksiin ja miten rakentaa nuorisopalveluille osaamisen strategia?</p> <p>Osaamisen johtamista käsittelevän teoriaosuuden viitekehyksenä oli oppivan organisaation teoria, jonka tunnuspiirteitä vertasin Lahden nuorisopalveluissa käytössä oleviin johtamis- ja kehittämisjärjestelmiin. Henkilöstön koulutustarvasta selvitin vuoden 2010 koulutus- ja virkamatka-anomusten avulla.</p> <p>Selvitykseni osoitti, että oppivan organisaation periaatteet toteutuvat Lahden nuorisopalveluiden toiminnassa hyvin. Henkilöstön koulutustarve on aktiivista. Oppimismahdollisuuksia tarjoavat yhteiset kehittämispäivät, sisäinen koulutus, vertaisoppiminen sekä ammatilliset ajankohtaispäivät ja tutkintoon johtava koulutus. Osaamisen johtamiselle löytyi myös haasteita. Organisaation osaamisen kannalta tärkeää ydinosaamista ja osaamisvaatimuksia ei ole määritelty. Osaamisen kartoittamiseen ei ole yhteistä työkalua eikä koulutussuunnittelu ole erityisen järjestelmällistä. Henkilöstön koulutukseen osallistumista ja hankittua osaamista ei hyödynnetä laajemmin.</p> <p>Opinnäytetyöni lopussa toin esille niitä asiakokonaisuuksia, joita nuorisopalveluiden tulee ottaa huomioon tulevassa henkilöstöstrategiassaan. Organisaation oppimiselle ja tulokselliselle osaamiseen johtamiselle on kaikki edellytykset olemassa, tarvitaan vain perusteiden määrittelyä ja oikeat työkalut.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Oppiva organisaatio, osaaminen, osaamiskartoitus, osaamistarve, osaamisen johtaminen		
<b>Sivumäärä</b>  55 s. + 2 liitettä	<b>Kieli</b>  Suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Helena Timonen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Lahden nuorisopalvelut	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  4.5.2011	
<b>Author(s)</b>  Virpi Rantanen		<b>Degree programme and option</b>  Civic Activities and Youth Work	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Does the organisation learn? Competence management in Youth Department of City of Lahti			
<b>Abstract</b> <p>Continuous learning and the right kind of competence are often highlighted as the prerequisites for both efficiency and well-being at work. The success of companies as well as public administration requires recognising the core competence of the organisation based on its strategy. Knowledge and know-how need to be shared through working together, thus learning concerns the entire organisation, not just individual employees.</p> <p>The aim of this thesis is to research both the practices and needs for improvement in competence management in the Youth Department of City of Lahti. The research questions are 1) how do the features of organisational learning show in the practises of Youth Department; 2) how does the training received by individual workers match the competence requirements of the work; and 3) how to build a strategy for competence management for the Youth Department.</p> <p>The theoretical framework used in this study is based on the theories of organisational learning. The features of organisational learning were compared to the current practises of management and organisational development work in Youth Department. The training the employees received in 2010 was studied through the application forms filled by the employees before each training.</p> <p>This study shows that the features of organisational learning are visible in the practises of Youth Department. The employees seek further training and update their knowledge actively. Possibilities for learning are offered in forms of co-determination, internal trainings, peer education, professional seminars and degree-oriented studies. However, there are challenges as well: the core competence and competence requirements are not defined at the organisational level and there is no common method for mapping the current knowledge and competence in the organisation. The benefits of the training the individual employees receive are not utilised at the organisational level.</p> <p>The results of this study bring up some issues that Youth Department need to take into consideration in its future personnel strategy. All the prerequisites for organisational learning and beneficial competence management already exist, what is needed is the definition of principles and the right tools for it.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Learning organization, competence, competence survey, competence management,			
<b>Pages</b>  55 + 2 appendices	<b>Language</b>  Finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b>			
<b>Tutor</b> Helena Timonen		<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Youth Department, City of Lahti	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	2
2	OSAAMINEN, OPPIMINEN, YDINOSAAMINEN .....	4
2.1	Organisaation oppiminen.....	5
2.2	Organisaation ydinosaaminen.....	6
3	OPPIVA ORGANISAATIO.....	7
3.1	Oppiva laatuorganisaatio .....	10
3.2	Strateginen oppiminen.....	11
4	SUORITUKSEN JOHTAMINEN .....	12
5	OSAAMISEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN .....	13
5.1	Osaamisen johtamisen osatekijät .....	15
5.2	Osaaminen, tuottavuus ja työhyvinvointi .....	16
6	ORGANISAATION OPPIMISEN JA JOHTAMISEN YHTEENVETO.....	18
7	LAHDEN NUORISOPALVELUT .....	19
7.1	Nuorisopalveluiden organisaatio .....	19
7.2	Nuorisopalveluiden johtamis- ja kehittämisjärjestelmä .....	21
7.3	Strateginen suunnittelu ja toimintaa ohjaavat prosessit .....	22
7.4	Toiminnanohjaus.....	25
7.5	Viestintä ja tiedon hallinta.....	27
7.6	Henkilökunnan perehdyttäminen ja koulutus .....	28
7.7	Työssä oppinen .....	31
8	HENKILÖKUNNAN KOULUTTAUTUMINEN .....	32
9	OPPIKO ORGANISAATIO, LISÄÄNTYYKÖ TIETO? .....	38
9.1	Osaamisen ja tiedon johtaminen Lahden nuorisopalveluissa .....	39
9.2	Lahden nuorisopalvelut ja oppivan organisaation teoria.....	41
9.3	Suorituksen johtaminen Lahden nuorisopalveluissa.....	45
9.4	Osaamisen hallinta ja kehittäminen Lahden nuorisopalveluissa .....	47
9.5	Yhteenvedo.....	48
10	MITEN KEHITTÄÄ OSAAMISEN JOHTAMISTA?.....	49
	LÄHTEET .....	54
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ja kuvata, miten Lahden nuorisopalvelut tällä hetkellä vastaa nykyisiin ja tuleviin osaamisen haasteisiin. Onko nuorisopalveluiden strateginen ydinosaaminen määritelty, miten tulevia osaamistarpeita ennakoidaan? Miten henkilöstön osaamista kartoitetaan, miten oppimista tuetaan ja kuinka henkilöstö koulutautuu? Selvitys on nykytilanteen analyysi nuorisopalveluiden osaamisen johtamisesta ja se toimii pohjamateriaalina vuonna 2011 toteutettavalle nuorisopalveluiden henkilöstöstrategian päivitykselle.

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat

- Miten oppivan organisaation osa-alueet toteutuvat Lahden nuorisopalveluissa?
- Miten koulutukseen osallistuminen vastaa työn osaamisvaatimuksiin?
- Miten rakentaa nuorisopalveluille osaamisen strategia?

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvaan keskeisiä osaamisen johtamiseen liittyviä asiakokonaisuuksia. Kirjallisuuslähteiden avulla pohdin osaamisen johtamista sekä yksilön että koko organisaation tasolla. Teemoina ovat organisaation strateginen kehittäminen, tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavan osaamisen tunnistaminen, olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen sekä osaamisvajaiden korjaaminen ja näihin liittyvät johtamisen osa-alueet. Keskeisenä viitekehyksenä on oppivan organisaation käsite. Lahden nuorisopalveluita käsittelevässä osassa kuvaan organisaation oppimista tukevia toimintatapoja. Tietoaineistona käytän nuorisopalveluiden strategiaa, prosessikuvauskuvaus, toimintakäsikirjaa sekä johtoryhmän ja toimintayksikön päälliköiden kanssa käytyjä keskusteluja, palaverimuistioita ja omaa yli 20 vuoden työkokemusta Lahden nuorisopalveluiden johtoryhmän jäsenenä.

Henkilökunnan kouluttautumista selvitän vuoden 2010 aikana tehtyjen koulutus- ja virkamatka-anomusten perusteella. Luokittelemalla koulutustilaisuudet ja listaamalla niihin osallistumiset luon kuvaa mm. koulutusten aihepiireistä, osallistumismääristä sekä koulutukseen käytettyjen työpäivien määrästä. Selvityksen tavoitteena on tehdä nuorisopalveluiden osaamisen käytänteet näkyviksi ja verrata nuorisopalveluiden nykyisiä osaamisen johtamisen työkaluja oppivan organisaation teorian keskeisiin tunnuspiirteisiin. Saatujen tietojen perusteella pohdin nuorisopalveluiden osaamisen johtamista, sen onnistumista, tavoitteellisuutta sekä kehittämistarpeita.

Opinnäytetyön aihevalinnan taustalla on ammatillisen osaamisen korostuminen työelämässä. Osaamisesta on tullut yritysten ja organisaatioiden keskeinen menestystekijä. Osaamisella ja osaamisen johtamisella rakennetaan työhyvinvointia ja kilpaillaan hyvistä työntekijöistä. Myös Lahden kaupunkiorganisaatiossa, niin kaupungin strategiassa, tuottavuusohjelmassa kuin nuorisopalveluiden strategiassa, osaamisen johtaminen kuuluu pääkehittämisasiheisiin. Tuottavuusohjelmassa korostetaan henkilöstötuottavuuden johtamista ja normitalkoita. Tavoitteena on oikeiden töiden ja oikeiden tekijöiden kohtaaminen, ”oikeat ihmiset oikeilla paikoilla ja oikeissa tehtävissä!” (Lahden kaupunki 2010, Tuottavuusohjelma 2010–2012, 10.)

Lahden kaupungin henkilöstöohjelmassa osaava henkilöstö on yksi Lahden kaupungin kolmesta perusarvosta. Tavoitteena on, että ”kaupunki on haluttu työnantaja, jolla on osaava, ammattitaitoinen ja kehityshaluinen henkilöstö”. Työnantajana onnistuminen edellyttää, että kaupunkikonserni on hyvin johdettu ja sillä on hyvinvoiva henkilöstö ja työyhteisöt. Kaupungin tulee kehittää suunnitelmallisesti työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa.

Lahden kaupunkikonsernissa käynnistyi vuonna 2010 osaamisen johtamisen suunnitteluprosessi. Pilottiryhmien avulla osaamisen johtamiselle luodaan malli ja työkaluja. Pilottien jälkeen kaupunkitasoinen osaamisen johtamisen malli on monistettavissa muuallekin kaupungin työyksiköihin. (Lahden kaupunki 2010, Henkilöstöohjelma 2010-2012, 3-8.)

Lahden nuorisopalvelut ei ole mukana kaupunkikonsernin pilottihankkeissa. Nuorisopalveluiden strategiassa vuosille 2011-2012 on yhtenä ratkaisevana menestystekijänä ”työssään hyvinvoiva ja osaamistaan kehittävä henkilöstö”. Vuoden 2011 strategisena tavoitteena on päivittää nuorisopalveluiden henkilöstöstrategia ja selventää osaamisen johtamisen käytäntöjä. Nuorisopalvelut haluaa olla aktiivinen omassa kehittämistyössään. Luomalla oman johtamisen mallin nuorisopalvelut valmistautuu kaupunkitasoisen osaamisen johtamisen mallin soveltamiseen. (Lahden nuorisopalvelut 2010, Nuorisopalveluiden strategia 2011-2012.)

## 2 OSAAMINEN, OPPIMINEN, YDINOSAAMINEN

Ammatillinen kasvu on jatkuva oppimisprosessi, jonka avulla yksittäinen työntekijä hankkii ja päivittää työssään tarvittavaa osaamista ja kasvaa ammattinsa vaatimusten mukana. Oppiminen voi tarkoittaa työtehtävien kautta oppimista tai tietoista opiskelua. Työhönsä sitoutunut työntekijä haluaa ennakoida osaamistarpeitaan. Sitoutunut oppiminen on suunnitelmallista, tavoitteellista ja itseohjautuvaa. (Ruohotie 2000a, 9.)

Osaaminen –sanan ohella suomen kielessä käytetään vastineita: tieto, kompetenssi, tietotaito, pätevyys. Osaamiseen kuuluu myös strateginen näkökulma, jota organisaation ydinosaaminen tukee. (Hyrkäs 2009, 24.) Osaaminen voidaan määritellä myös työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi ja niiden soveltamiseksi käytännön työtehtävissä (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 63). Osaaminen voidaan jakaa erilaisiin tasoihin: yksilön osaaminen, organisaation osaaminen ja ydinosaaminen (Hyrkäs 2009, 52).

Organisaatioissa tehdään ero yksilön ja organisaation kollektiivisen osaamisen välillä. Yksittäisen henkilön työtehtävään tai ammattiin liittyvää osaamista kuvataan henkilökohtaisina ammatillisina osaamislajeina eli kompetenssina. Kollektiivisella osaamisella tarkoitetaan osaamista, jota ei ole helppo palauttaa yksittäisiin työntekijöihin. Organisaation osaaminen on kuitenkin yksilöllisten osaamisten summa ja siten koko organisaation menestystekijä. (Stenvall & Virtanen 2010, 168.)

Tieto on pohja, jolle osaaminen muodostuu. Tiedosta voidaan puhua objektina ja toimintana. Tieto voidaan jakaa hiljaiseen tietoon eli kokemukseen ja osaamiseen sekä eksplisiittiseen eli suoraan, selvästi ilmaistuun tietoon. (Hyrkäs 2009, 25.)

Organisaatioissa tietoa lähestytään resurssi- ja kyvykkyyslähtöisesti. Tietojohdamisen kannalta olennaista on, miten vahvistaa henkilöstön osaamista ja vuorovaikutusta tiedon käsittelyssä ja jakamisessa (Stenvall & Virtanen 2010, 33).

Osaamisen johtamisessa keskeisiä osa-alueita ovat a) tieto ja tiedon siirtäminen, hyödyntäminen ja luominen, b) yhteistyön ja vuorovaikutustaitojen huomioiminen sekä c) strateginen näkökulma (Hyrkäs 2009, 25). Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation ja sen henkilöstön osaamisen systemaattista arviointia ja kehittämistä toi-

minnan tavoitteista lähtien eli osaamisen johtaminen on toiminnan strategista johtamista (Stenvall & Virtanen 2010, 33).

## 2.1 Organisaation oppiminen

Pentti Sydänmaanlakka (2002, 52 – 53) määrittelee organisaation oppimisen ”organisaation kyvyksi uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. Uusiutuminen tarkoittaa, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi”. Organisaation oppimistapahtuma poikkeaa yksilön oppimisesta. Organisaatio tuottaa oppiessaan muutoksia työyhteisössä vallitseviin ajattelu- ja toimintamalleihin eli se tuottaa uutta yhteisesti jaettavissa olevaa tietämystä ja uudenlaisia toimintajärjestelmiä (Sarala & Sarala 1997, 54).

Organisaation oppimisen kannalta olennaista on oppimisen yhteisöllisyys. Oppiminen on prosessi, jossa työn tekemisen taitoja ja oppimista tehostetaan yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella. Olennaista on uuden asian suhteuttaminen entiseen. Organisatorisessa oppimisessa on aina otettava huomioon myös poisoppimisen vaatimus. Työntekijöiden tulee pystyä luopumaan vanhasta opitusta, unohtamaan tai suhteuttamaan uusi aiemmin opittuun. (Stenvall & Virtanen 2010, 170-171.) Henkilön työuran kannalta ratkaisevaa on, kuinka hyvin yksittäinen työntekijä tunnistaa omat persoonallisuuden piirteensä, arvonsa, oppimiseen liittyvät asenteensa sekä kykynsä toimia erilaisissa ryhmissä ja tehtävissä. Organisaatioilta vaaditaan joustoa ja samalla joustoa vaaditaan yksittäiseltä työntekijältä. (Ruohotie 2000a, 205 -206.)

Työntekijöille organisaation yhteiset toimintamallit ja merkitykset konkretisoituvat erilaisten normien, kirjoitettujen sääntöjen, toimintaohjeiden, strategioiden ja oletusten kautta. Ne määrittävät, miten töitä jaetaan ja tehdään. ”Yhteinen” ei tarkoita, että jokainen työyhteisössä ymmärtäisi tai tulkitseisi merkitysrakenteita samalla tavalla. Termien ja käsittekokonaisuuksien tulkinta on aina yksilöllistä. Yhteisellä tarkoitetaan sellaista yksilöiden toiminnan mahdollistavaa merkitysten läheisyyttä, joka muistuttaa yleistä yhteisymmärrystä. Näitä yhteisiä merkitysrakenteita rakennetaan ja vahvistetaan työhön perehdyttämisen ja koulutuksen avulla. (Lehtonen 2002, 30.)



## 2.2 Organisaation ydinosaaminen

Ydinosaamisen käsitteen luoneiden Prahaladin ja Hamelin mukaan (1996, 84) ”ydinosaamisella tarkoitetaan niitä organisaation osaamisalueita, joiden avulla organisaatio on muita parempi ja joiden varaan sen kilpailuetu perustuu”. Sarala ja Sarala (1996, 34) määrittelevät ydinosaamisen teknologiaan, tuotantoprosesseihin ja asiakastarpeisiin liittyväksi syvälliseksi erikoisosaamiseksi.

Teemu J. Lehtonen (2002, 52-56) lainaa Hamel & Prahaladin (1996, 218-228) käsityksiä ydinosaamisesta. Heidän mukaansa organisaatio voi ydinosaamisensa tunnistamalla vahvistaa ja suunnata organisaation osaamista. Ydinosaaminen kuvaa organisaation yhteistä oppimiskykyä, joka auttaa yhdistämään ja koordinoimaan erilaisia taitoja ja menetelmiä. Ydinosaaminen on kollektiivista osaamista ja sen kehittämistä. Ydinosaamiseen liittyviä keskeisiä ominaisuuksia ovat seuraavat:

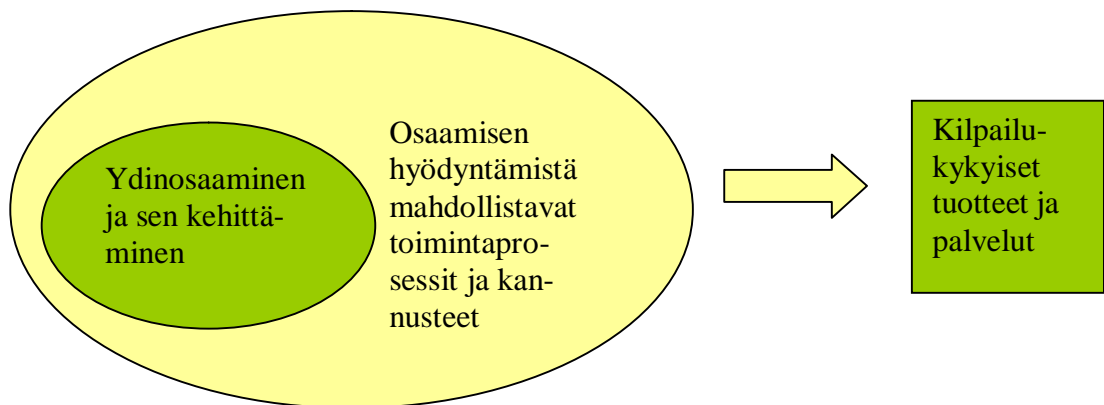
- Ydinosaaminen kuvaa kykyjä, jotka vaikuttavat useiden johtavien tuotteiden tai palveluiden taustalla. Tuotteet ja palvelut muuttuvat jatkuvasti, mutta niiden pohjana oleva osaaminen on pysyvämpää. Ydinosaaminen takaa, että organisaatio osaa soveltaa osaamistaan uusien toimintatapojen ja palveluiden tuottamisessa.
- Ydinosaaminen on yhdistelmä erilaisia kykyjä ja teknologioita, jotka mahdollistavat jonkin edun tarjoamisen asiakkaalle. Olennaista on, että ydinosaaminen tuottaa asiakkaan arvostamaa lisäarvoa.
- Ydinosaaminen on paketti taitoja ja teknologioita, ei varsinaisesti jonkin perustaidon tai teknologian hallintaa. Ydinosaamisella yritys tuottaa tuotteita tai palveluja kilpailijoitaan paremmin.

Lehtosen mukaan (2002, 57) organisaation johdon on tunnistettava ydinosaamisen johtamisen viisi avaintekijää eli tunnistettava olemassa oleva ydinosaaminen, osattava laatia suunnitelma tarvittavan ydinosaamisen hankkimiseksi, osattava rakentaa ydinosaamista, osattava hyödyntää ydinosaamista sekä suojeltava ja puolustettava organisaation menestymiselle tärkeää ydinosaamista. Hamel näkee kaksi organisaation toiminnassa keskeistä riskiä, jos ydinosaamista ei tunnisteta ja osaaminen hajoaa erillisiin toimintayksiköihin. Ensinnä organisaatio ei kehity sen mahdollisuuksien edellyt-

tämällä tavalla ja toisaalta ydinosaaminen taantuu, kun sitä ei osata kehittää. (Hamel 1994, 30-31.)

Hamelin ja Prahaladin (1996, 223-224) mukaan ydinosaamisalueita voi olla muutama. Ne muodostuvat usein hiljaisesta eli kokemukseen pohjautuvasta tiedosta. Ydinosaamisen merkitys menestymiselle perustuu useimmiten yhteisöllisiin tekijöihin eli organisaation osaamiseen, joka ei ole siirrettävissä. Lehtonen (2002, 58-59) toteaa ydinosaaminen jakautuvan organisaation eri tasoille, jolloin perustaidot ovat yksilöiden osaamista, ryhmät hallitsevat ydinosaamisen kollektiivista osaamista ja ylimmän tason ydinosaaminen edustaa sitä osaamista, josta halutaan kehittää keskeinen kilpailuetu ja jota voidaan hyödyntää strategisesti.

Organisaation menestyminen edellyttää, että ydinosaaminen tunnistetaan ja muutetaan asiakaslähtöisten prosessien kautta laadukkaiksi palveluiksi ja tuotteiksi (kuva 1). Olennaista on tunnistaa ne ydinprosessit, joista organisaation on kaikissa olosuhteissa huolehdittava. Ydinprosesseista johdetaan toimintoprosessit ja niiden toteuttamisen vaatima osaaminen, kehittämistyö ja motivoiva ilmapiiri. (Sarala & Sarala 1996, 34-35.)



**KUVA 1. Ydinosaamisen muuntaminen tuotteiksi ja palveluiksi (Sarala & Sarala 1996, 34-35).**

### 3 OPPIVA ORGANISAATIO

Oppivan organisaation käsitteeseen viittaavia ajatuksia löytyy jo 1920-luvun johtamiskirjallisuudesta. Oppimisen olemusta alettiin käsitellä laajemmin 1960- ja 70-

luvuilla. Organisaation suorituskyvyn, oppimisen ja koulutuksen välisiä yhteyksiä pohdittiin erityisesti kokemuksesta oppimisen kautta. 1980-luvun loppupuolella ja 1990-luvun alussa syntyi laajempi oivallus koulutuksen, organisaation kehittämisen sekä henkilöstön osaamisen hyödyntämisestä yrityksen tehokkuuden ja suorituskyvyn lisäämisessä. (Sarala & Sarala, 1996, 51.)

Peter Senge (1990) on määritellyt oppivan organisaation sellaiseksi organisaatioksi, joka jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Teoksessaan *The Fifth Discipline* (1994, 6-11) Senge nostaa esille viisi keskeisintä tekijää, joihin organisaation kyky oppia perustuu:

1. Systeemiajattelu, jonka mukaan organisaatio on kokonaisvaltainen systeemi, joka muodostuu pienistä toisiinsa kytkeytyvistä osatoiminnoista. Todellisuus ei muodostu vain lineaarisista vaikutussuhteista, vaan toisiinsa liittyvistä ja toisiinsa vaikuttavista prosesseista.
2. Itsehallinta, eli jokaisella yksilöllä on oltava mahdollisuus vaikuttaa omaan kasvuun ja oppimiseen. Oppiminen on keskeytymätön prosessi, jossa jokaisen yksilöllinen visio selkiintyy ja syventyy. Tämä on oppivan organisaation kulmakivi, koska jokaisen työntekijän henkilökohtaisen vision pitäisi olla yhteensopiva organisaation visioihin. Yksilön oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia ainoastaan oppivien yksilöiden avulla.
3. Mentaaliset mallit, jotka ovat usein tiedostamattomia oletuksia. Ne perustuvat esimerkiksi yleistyksiin ja mielikuviin, jotka vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme ympäristömme ja miten toimimme. Usein tällaiset oletukset estävät uusien ideoiden toteuttamisen.
4. Visio, joka on muodostettu ja jaettu yhteisesti. Tämä on johtamisidea, jota on käytetty organisaatioissa jo hyvin pitkään. Tavoitteena on luoda yhteinen kuva tulevaisuudesta. Nämä visiot perustuvat yksilöiden visioihin, joten heidän kannustamisensa visioiden kehittämisessä on tärkeää. Yhteinen käsitys visioista löytyy avoimesti keskustelemalla.

5. Tiimioppiminen, jonka perustana on yhteinen kieli, joka kehittyy yhteisiksi tulkinnoiksi todellisuudesta. Tiimityön onnistumiseen vaikuttavat useat tekijät. Esimerkiksi, jos työntekijät eivät ymmärrä ja arvosta toistensa työtä, edellytykset tiimityön onnistumiselle ovat heikot. Synergiaa tiimityöskentely synnyttää silloin, kun tiimin jäsenet oppivat hyödyntämään tehokkaasti aikaansa, energiaansa ja osaamistaan. Riittävä vuorovaikutus luo edellytykset synergialle, mutta edellyttää myös viestintäosaamista.

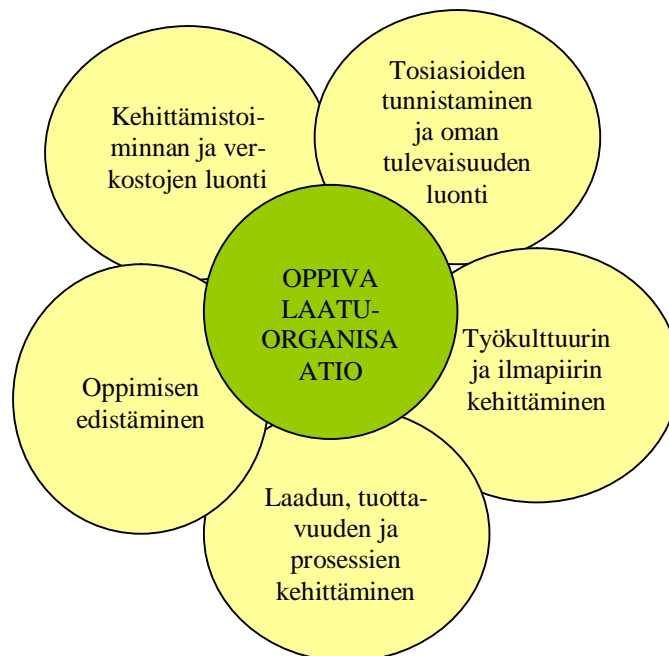
Oppivan organisaation lukuisissa määritelmässä on yhteisiä piirteitä. Ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon; osallistumista, toiminta- ja työskentelytapojen muuttamista, delegointia sekä johtamistapaa, joka edistää edellä mainittuja asioita. Eri näkökulmia yhdistää matalan organisaation periaate, henkilöstön osallistaminen ja yhteinen näkemys toiminnan päämääristä. Tärkeitä ovat myös avoimuus ja valmius toiminnan kriittiseen itsearviointiin. Organisaation osaamiseen kuuluvat sen jäsenten omat työtaidot sekä organisaatiokulttuurin tiedostetut ja tiedostamattomat toimintakäytännöt ja rutiinit. Kaikilla näillä tekijöillä on vaikutusta henkilöstön aktiivisen vuorovaikutuksen synnyttämisessä ja tehokkaiden muutos- ja kehittämistoimien toteuttamisessa. Organisaation sisäisten asioiden lisäksi on kuitenkin keskityttävä myös ympäristön muutoksiin ja oman organisaation toimintaa ohjaavien reunaehtojen tutkimiseen. (Sarala & Sarala 1996, 54.)

Mikään organisaatio ei pysty oppimaan ilman ratkaisevia ominaisuuksia. Organisaation oppiminen edellyttää, että siellä on luotu toimintamallit, joiden avulla organisaatiossa työskentelevät yksittäiset työntekijät ja tiimit pystyvät oppimaan ja uudistumaan. Työntekijöillä on oltava kyky kehittää työyhteisöään yhteisten toimintamallien ja yhteistoiminnallisen oppimisen avulla. Oppivassa organisaatiossa nähdään kehittäminen aina oppimisena. Keskeisin voimavara on osaamisen hyödyntäminen jokapäiväisessä toiminnassa. Oppimisen paikkoja ovat erilaiset kokeilut, uudistuksiin kannustaminen, yhteistyön edistäminen sekä omien ja yhteisten kokemusten arviointi niiden merkityksiä ja sisältöä peilaamalla. Oppimisen kannalta on myös tärkeää tuntee organisaation historiaa sekä tutustua saman alan toimijoihin ja vaihtaa ammattialan kokemuksia ja oppia parhaista menetelmistä. Oppiminen edellyttää organisaatiolta kattavaa, nopeaa ja tehokasta tiedonkulkua. Tärkeää on myös henkilöstön mahdollisuus osallistua itseään koskevien päätösten tekemiseen. Osallistava päätöksenteko voi olla hitaampaa, mutta henkilöstön on mahdollista ja helpompaa sitoutua yhdessä tehtyihin päätöksiin. (Mäkisalo 2003, 48–49.)

Oppivassa organisaatiossa oppimista tapahtuu myös ristiriitojen avulla. Ristiriitojen kautta asioita voidaan tarkastella eri näkökulmista ja löytää sitä kautta uusia oivalluksia. Myös asioiden kyseenalaistamiseen olisi oltava mahdollisuus, valmiudet ja kyky. Arvioimalla omia toimintatapojaan ja työskentelyään kriittisesti jokainen voi oppia omista virheistään ja muuttaa toimintatapaansa. Tämän kaksisuuntaisena oppimisena tunnetun käsitteen kautta organisaatio saa vaikuttamistyökaluja myös ympäristönsä ja yhteiskunnan sääntöjen ja toimintatapojen kyseenalaistamiseen. (Mäkisalo 2003, 54.)

### 3.1 Oppiva laatuorganisaatio

Oppivan organisaation käsitettä esiteltäessä käytetään usein esimerkkeinä yrityksiä, joille on tyypillistä jo vuosia kestänyt johdonmukainen tuottavuuteen ja laatuun keskittynyt kehitystyö. Tuottavuuden ja laadun kehittämistä tukevia toimintamalleja on yhdistetty oppivan organisaation periaatteisiin, jossa laadun ja prosessien kehittämistä voidaan tarkastella myös oppimisen näkökulmasta. Asioita yhdistämällä on syntynyt oppivan laatuorganisaation kehittämismalli, jossa työntekijöiden itseohjautuvuudella ja oppimisella on tärkeä rooli. (Sarala & Sarala, 1996, 64–65.)



**KUVA 2. Oppivan laatuorganisaation kehittämialueet (Sarala & Sarala 1996, 69).**

Oppivan laatuorganisaation toimintamallissa Sarala & Sarala (1996, 69) yhdistävät asiakaskeskeisyyden; jatkuvan laadun kehittämisen tietoisena oppimisprosessina; henkilöstön tulevaisuuden turvaamisen aktiivisella, itseohjautuvalla kehittämistoiminnalla ja tukemalla pitkäjänteistä opiskelua; olemassa olevan toimintajärjestelmän, yksittäisten toimintojen ja rutiinien kyseenalaistamisen ja innovatiivisen kehittämisen sekä kehittämisprosessin toteuttamisen yhteisvoimin työryhmiä ja toimintaan liittyviä verkostoja kehittäen ja hyödyntäen. Oppivassa laatuorganisaatiossa on kyse kehittämissankkeista ja organisaation perusrakenteiden kehittämisestä niin, että hankkeiden kautta oppiminen on mahdollista (kuva 2).

### 3.2 Strateginen oppiminen

”Strategisella oppimisella tarkoitetaan johdon kykyä tulkita ympäröivää maailmaa, kyseenalaistaa omia ajatusmalleja ja hahmottaa uusia sekä tarkistaa näiden havaintojen pohjalta yrityksen strategia ja toteuttaa se nopeasti” (Ruohotie 2000b, 47).

Yhteiskunnalliset muutokset ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat nopeaan tahtiin ja siksi myös organisaatioiden on kyettävä nopeisiin muutoksiin. Organisaation oppiminen auttaa suuntaamaan toimintaa tulevaisuuden tarpeita varten. Strateginen oppiminen on organisaatiota, ryhmiä ja yksilöitä koskevien haastavien ongelmien ja kysymysten avointa käsittelyä. Strateginen oppiminen on jatkuvan laadunparantamisen ydinprosessi. (Ruohotie 2000b, 47.)

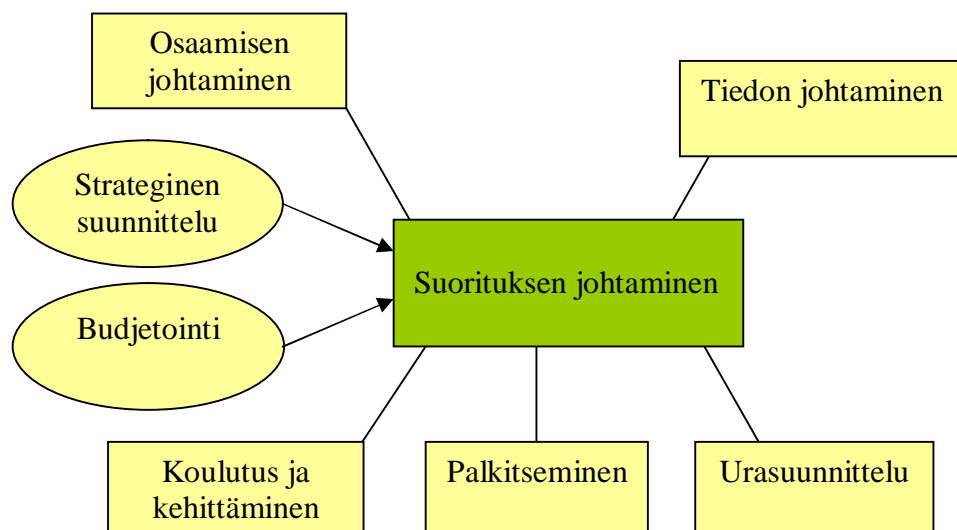
Strategisen oppimisen keskeiset kysymykset ovat miksi, mitä, miten ja kuka. *Miksi* kysymyksellä arvioidaan organisaation arvopohjaa ja perustehtävää koskevia muutostarpeita. *Mitä* kysymyksellä pohditaan mm. strategiaa, tavoitteita ja tehtäviä. *Miten* kysymys vastaa siihen, miten asiat ja tehtävät toteutetaan. Vastaukset auttavat tarkastelemaan mm prosesseja, työtapoja, organisaatiokulttuuria. *Kuka* kysymyksellä etsitään oikeaa toimijaa tavoitteiden mukaisille tehtäville. Vastaukset ohjaavat henkilöstöjohtamista kuten osaamista, kehittämistä, rekrytointia ja urapolkuja. (Ruohotie 2000b, 48.)

Strategisen osaamisen kehittäminen on koko organisaatiojohdon asia, ja se on osa strategista johtamista. Johdon on tiedostettava keskeiset kysymykset, joihin etsitään vastauksia usean avainhenkilön toimesta, mielellään koko henkilöstön kanssa. Strategi-

seen suunnitteluun liittyy yhä painavammin liikeidean tai toiminta-ajatuksen kehittäminen. Tarvitaan innovatiivisuutta ja tulevaisuussuuntautuneisuutta. Strategialla ei kehitetä vain tavoitteita, vaan myös organisaation rakenteita, toimintajärjestelmiä ja osaamista. Ihmiset on saatava toimimaan yhdessä, jotta toiminta onnistuu. (Ruohotie 2000b, 48, 154–155.)

#### 4 SUORITUKSEN JOHTAMINEN

Pentti Sydänmaalakka toteaa suorituksen johtamisen olevan henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi. Suorituksen johtaminen on myös edellytys koko organisaation menestykselle. Sillä varmistetaan, että koko organisaatio kehittää toimintaansa jatkuvasti. Suorituksen johtaminen ei ole yksittäinen prosessi, vaan se liittyy kiinteästi organisaation muihin prosesseihin (kuva 3). (Sydänmaalakka 2002, 108–109.)



**KUVA 3. Suorituksen johtamisen kytkentöjä muihin prosesseihin (Sydänmaalakka 2002, 109).**

Käytännön onnistumisen kannalta on tärkeää kytkeä suorituksen johtaminen strategiseen suunnitteluun ja taloussuunnitteluun. Strategiset tavoitteet vaativat organisaatiolta osaamista, jonka olemassaoloa on seurattava säännöllisesti. Henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa kartoitetaan työntekijän koulutus- ja kehitystarpeita. Suunnittelukokouksissa voidaan tarkastella osaamistarpeita myös tiimien ja työryhmien osalta.

Koulutustarpeista tehdään koonti, jonka tulee ohjata organisaatiotason koulutussuunnittelua ja budjetointia. (Sydänmaalakka 2002, 109.)

Suorituksen johtamisella tavoitellaan suorituksen jatkuvaa parantamista. Parantamista voidaan suunnitella asiakasnäkökulman, tuottavuuden, osaamisen tai hyvinvoinnin näkökulmasta. Käytännössä suorituksia johdetaan päivittäisissä työtilanteissa, suunnittelukokouksissa sekä kehittämistilaisuuksissa ja kehityskeskusteluissa. Prosessina suorituksen johtaminen rakentuu tavoitteiden asettamisesta, ohjauksesta sekä valmentamisesta ja tulosten arvioinnista ja kehittämisestä. Toiminnan onnistumisen kannalta on olennaista, että tavoitteisiin sitoudutaan yhteisesti. Tavoitteiden on myös oltava yhdensuuntaisia niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollakin. (Sydänmaalakka 2002, 113.)

Suorituksen johtamisella kehitetään sanan mukaisesti suoritusta. Kehittämisessä katsotaan riittävän pitkälle tulevaisuuteen ja avainasioita ovat osaamisen selvittäminen sekä kehitys. Suorituksen johtamisen riskejä ovat eri prosessien irrallisuus. Esimerkiksi kehityskeskustelu ei liity muuhun johtamiseen tai organisaation eri osien toimintaa ei ole kytketty toimivaksi kokonaisuudeksi. Onnistunut suorituksen johtaminen edellyttää, että organisaatio tunnistaa toimintansa tarkoituksen, avaintehtävänsä, tavoitteensa ja osaa hankkia niiden tarvitseman osaamisen. (Sydänmaalakka 2002, 114.)

## **5 OSAAMISEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN**

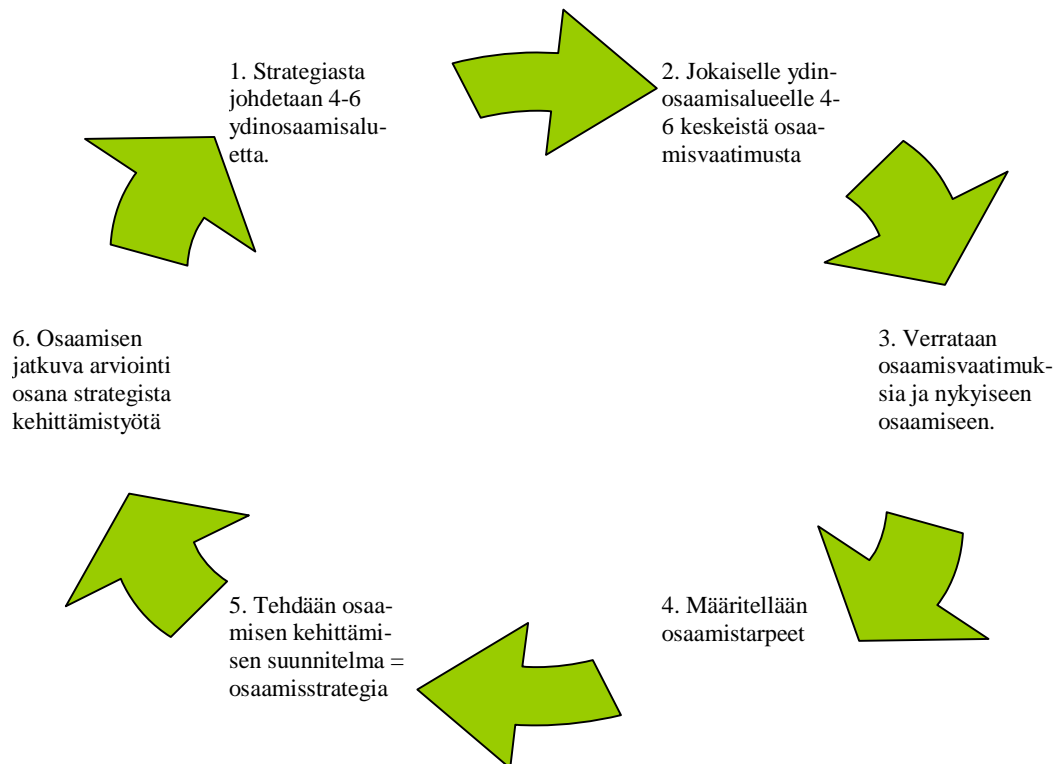
Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2010, 168-169) määrittelevät osaamisen johtamisen organisaation strategiaan perustuvaksi osaamisen hallinnan kehittämiseksi. Kun organisaation strategia on selkeästi määritelty ja siitä on organisaatiossa yhteinen ymmärrys, voidaan hahmottaa myös organisaation osaamisen strategia: organisaation osaamisvaatimukset, osaamisen arviointi, osaamista koskevat kehittämistavoitteet ja osaamisen vahvistamisen keinot.

Oppivan organisaation käsite on muuttanut oppimisen keinovalikoimaa. Perinteinen yksittäisten työntekijöiden ammatillinen täydennyskoulutus erilaisilla kursseilla on menettänyt merkitystään. Yhdeksi tehokkaimmaksi osaamisen kehittämisen keinoksi on todettu kollektiivinen työssä oppiminen ja tiedon siirtäminen työyhteisössä. Tiedon siirtäminen vaatii avointa keskustelukulttuuria ja vuorovaikutusta. Tiedon siirto voi



tapahtua myös mentoroimalla, työnohjauksellisissa keskusteluissa ja erilaisilla sisäisillä valmennusmenetelmillä. (Stenvall & Virtanen 2010, 169.)

Osaamisen kehittäminen ei ole mahdollista ilman osaamisen johtamista. Ylimmän johdon tehtävänä on strateginen osaamisen johtaminen. Keskijohdon ja lähiesimiesten tehtävänä on oman osaston, työryhmän tai tiimin osaamisen ylläpito tehtävien vaatimalla tasolla. Johdon on myös huolehdittava, että organisaation osaaminen kehittyy ja uudistuu. (Stenvall & Virtanen 2010, 169.)



**KUVA 4. Osaamisen kehittäminen strategisena prosessina Stenvallin ja Virtasen mukaan (Stenvall & Virtanen 2010, 169).**

Osaamisen kehittäminen strategisena prosessina edellyttää, että organisaation strategiasta johdetaan osaamisen painopisteet, noin 4-6 ydinosaamisaluetta ja kustakin ydinosaamisalueesta noin 4-8 keskeistä osaamisvaatimusta. Määriteltäviä painopisteitä ja osaamisvaatimuksia peilataan organisaatiossa jo olevaan osaamiseen ja selvitetään osaamistarpeet. Kun osaaminen on kartoitettu, kootaan osaamistarpeista osaamisen kehittämisen suunnitelma. Kehittämissuunnitelma voi olla myös osaamisstrategia,

jossa osaamisen kehittämisen tavoitteet kytetään osaksi organisaation henkilöstöstrategiaa (kuva 4). (Stenvall & Virtanen 2010, 169.)

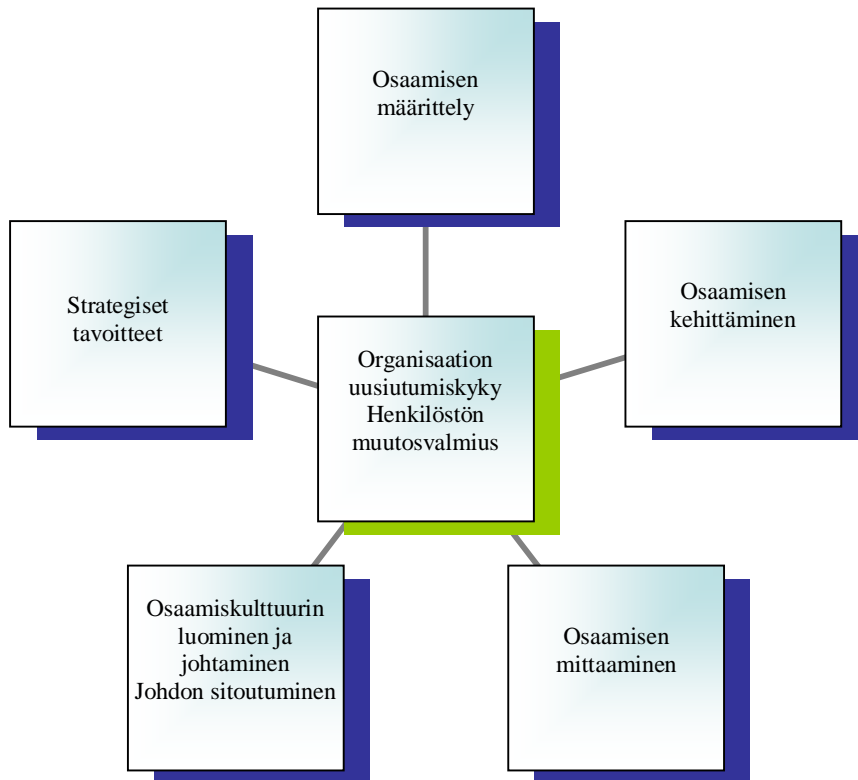
Stenvall ja Virtanen edellyttävät osaamisen kehittämisessä vahvaa vuorovaikutusta, koska osaamisen johtamista ei voi juurikaan toteuttaa ilman yhteistä tekemistä. Vuorovaikutteisuus näkyy organisaation eri tasoilla. Vaikka ylin johto määrittelee osaamiseen liittyvät strategiset tavoitteet, asettaa osaamisvaatimusten tavoitteet ja päättää osaamisen kehittämisen strategiasta, on koko henkilökunnan päästävä osallistumaan osaamisen nykytason arviointiin. Myös kehityskeskustelut päivittävät osaamista. Parhaimmillaan tasapuoliseen dialogiin perustuva esimiehen ja työntekijän yhteinen keskustelu valottaa työntekijän kehittymisnäkyviä omassa työssään ja osana organisaatiota. Kehityskeskustelu voidaan nähdä kannustavana sopimuksena työntekijään kohdistuvista odotuksista ja kehittämispanoksista. (Stenvall & Virtanen 2010, 172-173.)

### **5.1 Osaamisen johtamisen osatekijät**

Osaamisen johtamisella kiinnitetään huomiota osaamistarpeiden ennakointiin, organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen sekä organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen. Osaamisen johtaminen ei ole mahdollista, jos ei tiedetä, mitä osaamista tarvitaan, kenellä tarvittavaa osaamista jo on ja kenellä sitä pitäisi olla. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 8.) Lankinen ym. (2004, 17) toteavat, että koko organisaation, tiimien, työryhmien ja työntekijöiden osaamista on seurattava, osaamiselle on asetettava tavoitteet ja niiden kehittämistä tuettava. Ahvo-Lehtisen ja Maukosen (2005, 22) mukaan osaamisen johtaminen eroaa perinteisestä koulutus-suunnittelusta, jossa etsitään työntekijöiden nykyosaamisen puutteita ja koulutettavien omia henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita organisaatiolähtöisten osaamistavoitteiden sijasta.

Osaamisen johtaminen muodostuu useasta osatekijästä, joilla ennakoidaan osaamiseen ja henkilöstöön liittyviä tarpeita sekä tavoitteita ja selvitetään organisaation toimintakulttuuria (kuva 5). Siten suunnataan koulutusta ja osaajien rekrytointia oikeaan suuntaan sekä tunnustetaan kilpailu- ja toimintakyvyn kannalta tärkeitä pitkän aikavälin osaamisalueita. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 22.)

Osaaminen sinänsä ei vielä riitä. Osaajalla on oltava myös halu ja motivaatio käyttää osaamistaan itse ja jakaa sitä muiden kanssa. Systemaattinen organisaation ja henkilöstön osaamistarpeiden arviointi on tapa säilyttää ja kehittää organisaation osaamis-pääomaa ja samalla parantaa työyhteisön työkykyä, sitoutumista ja muutosvalmiutta. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 22.)

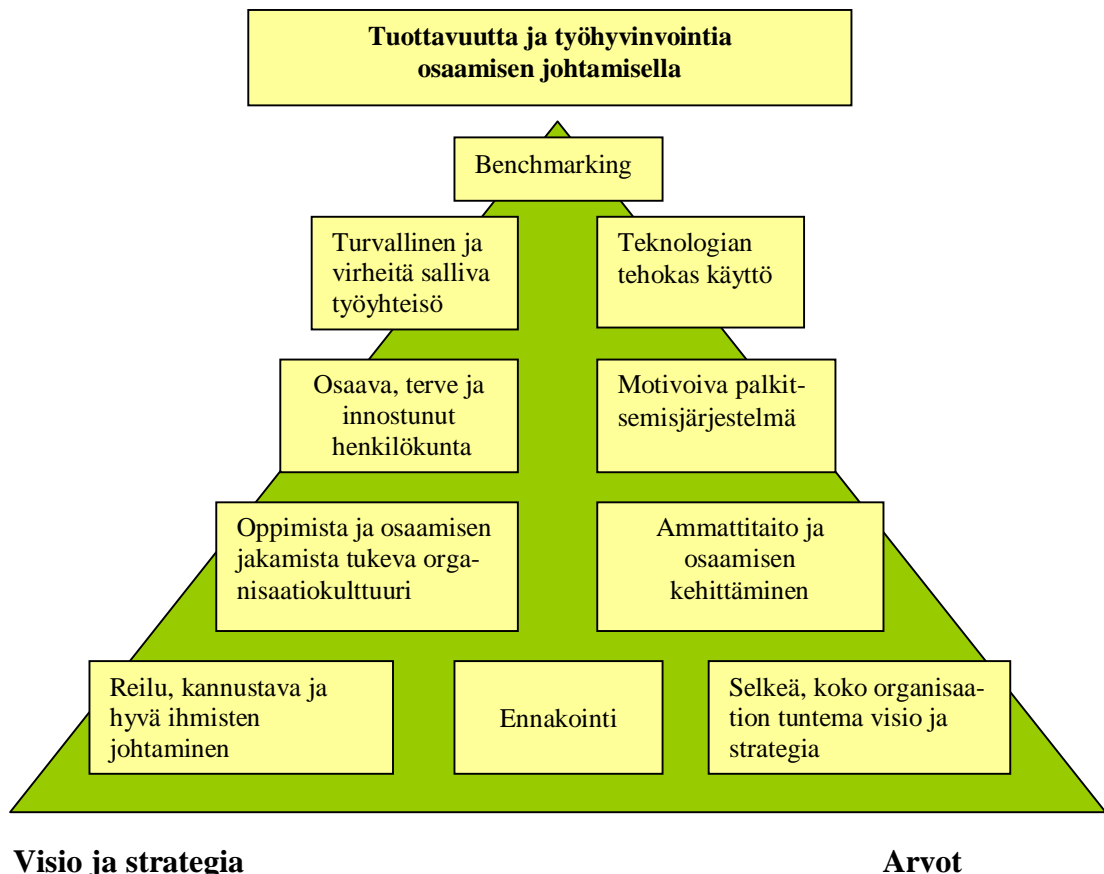


**KUVA 5. Osaamisen johtamisen osatekijät (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 23).**

## 5.2 Osaaminen, tuottavuus ja työhyvinvointi

Osaamisen kehittäminen on tavoitteellista toimintaa sekä organisaation että yksilön näkökulmasta. Yksittäisiä työntekijöitä kiinnostaa oma ammatillinen kehittyminen ja työtehtävistä suoriutuminen. Työtehtävien suorittamisesta syntyy työhyvinvointia, joka on suurimmillaan silloin, kun työtehtävään liittyvä osaamisvaatimus ja työntekijän ammatillinen osaaminen ovat tasapainossa. (Stenvall & Virtanen 2010, 173-174.)

Osaamiseen ja osaamisvaatimukseen liittyvä tasapainotila vaarantuu kahdessa tapauksessa. Jos työntekijän tehtävien vaatima osaamistaso on alempi kuin mitä työntekijän osaaminen edellyttäisi, on todennäköisenä seurauksena työntekijän pitkästymisen ja turhautuminen. Ongelma voi olla seurausta väärästä tehtäväkuvasta tai työntekijän osaamisen kehittymisestä ilman, että osaamista on huomioitu työtehtävissä. Toisaalta osaamattomuus aiheuttaa työntekijälle ahdistusta, jos työhön liittyvä osaamisvaatimus on paljon suurempi kuin työntekijän taidot. Työntekijä voi olla osaamiseensa nähden väärässä tehtävässä tai aikanaan hankittu osaaminen on vanhentunut. Ensimmäisessä tapauksessa osaamista on, mutta sitä ei voi hyödyntää. Toisessa tapauksessa osaamista vaaditaan, mutta sitä ei ole. Molemmat tilanteet johtavat aikaa myöden työhyvinvoinnin alenemiseen ja sillä on vaikutusta koko lähiyhteisöön. (Stenvall & Virtanen 2010, 174-175.)



**KUVA 6. Tuottavuutta ja työhyvinvointia osaamisen johtamisella (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 25).**

Esimiehellä on tärkeä rooli osaamisen johtamisessa. Esimies voi kuitenkin luoda vain edellytykset oppimiselle ja työn kehittämiseksi. Näitä edellytyksiä on havainnollistettu

kuvassa 6. Jokainen työntekijä vastaa itse omasta oppimisestaan ja osaamisestaan. Osaaminen on työntekijälle tärkeä pääoma, jota ylläpitämällä ja päivittämällä turvataan myös oma painoarvo työmarkkinoilla. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 25.)

Stenvallin ja Virtasen (2010, 174-178) näkemyksen mukaan organisaation osaamisen kehittämisellä tähdätään tilanteeseen, jossa työyhteisö pystyy vastaamaan siihen kohdistettuihin haasteisiin myös tulevaisuudessa. Osaamisella on yhteys ihanteellisten työolosuhteiden syntymiseen. Osaamisen kehittämisen tulee olla tarkoituksenmukaista sekä sisällöltään että keinoiltaan. On kuitenkin ymmärrettävää, että selkeäkään strateginen suunta ei riitä pelastamaan organisaatiota, jos siltä puuttuvat uudistumiskyky ja uskallus toteuttaa uudistuksia.

## **6 ORGANISAATION OPPIMISEN JA JOHTAMISEN YHTEENVETO**

Osaamisen johtamisen tavoitteena on osaamisen hallinta ja kehittäminen. Osaamisen johtamisessa yhdistyvät ihmisten tiedot ja taidot sekä organisaation osaaminen ja sen tavoitteet. Osaamisen kehittämisessä keskeisiä asioita ovat organisaation järjestelmät, johtamiskulttuuri ja ilmapiirin kehittäminen. Tarvittavaa osaamista ylläpidetään ja kehitetään oikeilla rakenteilla, toimintamalleilla ja työvälineillä. Osaamisen johtamisen strategia on järjestelmä, jolla osaamisen kehittämistyötä suunnataan tärkeisiin asioihin, sillä rytmitetään tekemistä, jäsennetään päätöksentekoa ja varmistetaan suunnitelmien toteuttaminen ja toimeenpano. Osaamisen hallinta eli erilaiset työkalut ja käytännöt varmistavat työntekijälle ja työryhmille organisaation tasolta parhaan mahdollisen tuen osaamisen kehittämiseen. (Hyrkäs 2009, 64-65.)

Tulevaisuus tuo kuntasektorille paljon muutoksia. Osaamistarpeissa tulee korostumaan monialaisuus. Työntekijöiltä edellytetään sekä yleistaitoja että alakohtaista erikoisosaamista. Tärkeää on ymmärtää, miten tai millaisena palveluna oma työ välittyy asiakkaalle. Toimintatavat kehittyvät yli sektorirajojen ja kuntalaisen hyvinvointi suhteessa kunnan palvelutuotantoon on ymmärrettävä laaja-alaiseksi. Vuorovaikutus ja yhteistyötaidot ovat tulevaisuudessa tärkeitä. Osaamistarpeissa painottuu myös dynaaminen itseohjautuvuus. Organisaation johdon ja työntekijöiden on oltava muutoshalukkaita, osaamiselta vaaditaan monipuolisuutta. Organisaation on uudistettava itse itsensä. Merkittävässä roolissa kaikilla organisaation tasoilla ovat työntekijöiden asen-

teet sekä käytännön toimintatavat. Toiminnassa korostuu verkostoituminen ja monialainen osaaminen. (Hyrkäs 2009, 45-48.)

Oppivan organisaation periaate ja ajatus kollektiivisesta työssäoppimisesta ovat nykyaikainen tapa kehittää organisaation osaamista. Osaaminen ja osaamisen jakaminen parantavat työviihtyvyyttä, motivoivat parempiin suorituksiin ja parantavat organisaation menestystekijöitä. Oppiminen, uudistuminen ja menestyminen edellyttävät organisaation johdolta syvempää paneutumista osaamistarpeiden tunnistamiseen ja toimintaympäristön seurantaan. Tulevaisuuden monimutkaisissa toimintaympäristöissä keskeistä on nimenomaan organisaation myönteiseen kehitykseen vaikuttavien tekijöiden, kuten organisaatiokulttuurin, innovaatioiden ja muutosten johtaminen. (Stenvall & Virtanen 2010, 30.)

## **7 LAHDEN NUORISOPALVELUT**

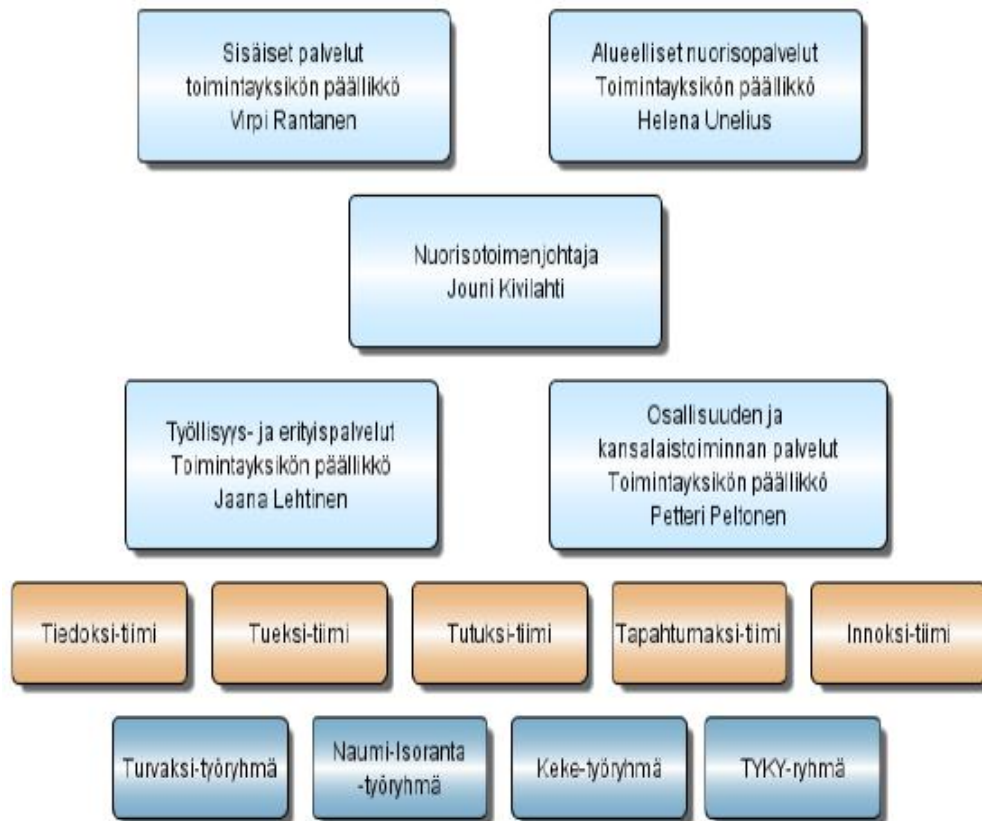
Tässä luvussa kuvaan Lahden nuorisopalveluita osana Lahden kaupungin sivistystoimialan organisaatiota ja itsenäisesti johdettuna yli 60 työntekijän työyhteisönä. Opin näytetyön viitekehyksen mukaisesti tuon esille palveluyksikön keskeisiä strategisen suunnittelun ja johtamisen periaatteita ja käytössä olevia, johtamista tukevia järjestelmiä.

### **7.1 Nuorisopalveluiden organisaatio**

Lahden nuorisopalvelut on osa Lahden kaupungin sivistystoimialaa. Se kuuluu toimialalla lasten ja nuorten kasvun vastuualueeseen yhdessä perusopetuksen ja varhaiskasvatustalouden kanssa. Nuorisopalveluiden palveluyksikkö on jaettu toimintasektoreittain neljään toimintayksikköön (kuva 7). Nuorisopalveluita johtaa nuorisotoimenjohtaja ja toimintayksiköitä yksikön päällikkö. Päätoimisia työntekijöitä on 42 ja määräaikaisia 24 (tilanne 1.1.2011). Toimipisteitä on 15.

Nuorisopalveluiden johtoryhmän muodostavat nuorisotoimenjohtaja ja toimintayksiköiden päälliköt sekä henkilökunnan keskuudestaan valitsema henkilöstön edustaja. Henkilöstön edustajan toimikausi on kaksi vuotta. Hän toimii johtoryhmän sihteerinä. Kokousmuistiot ovat kaikkien työntekijöiden luettavissa yhteisellä verkkoasemalla.

Vuodesta 2005 nuorisopalveluiden toiminnan kehittämisessä on käytetty erillisiä kehittämistiimejä. Kehittämistiimien tehtävät määritellään johtoryhmässä. Tiimin toimintakausi on kaksi vuotta. Nuorisotoimenjohtaja nimeää tiimeille vetäjän ja toimintayksiköiden päälliköt valitsevat tiimeihin edustajat omasta toimintayksiköstään. Nuorisotoimenjohtaja ja päälliköt eivät itse osallistu tiimien toimintaan niiden vetäjinä tai jäseninä. Jokainen johdon edustaja koordinoi ja tukee yhden hänelle nimetyn tiimin toimintaa..



**KUVA 7. Lahden nuorisopalveluiden organisaatio 1.1.2011 (Lahden nuorisopalvelut 2010, toimintakäsikirja).**

Tiimien tehtäväkuvat uudistettiin vuoden 2011 alusta. Toimintansa päätti kaksi tiimiä, Opixi ja Lomaxi. Lomaxi-tiimin tehtävänä oli loma-ajantoimintojen kehittäminen. Lomatoimintaan liittyvät tehtävät siirtyivät uuden Tapahtumaksi-tiimin vastuulle osana yhteisen tapahtumatoiminnan suunnittelua ja koordinoitua. Opixi vastasi oppilaitosyhteistyöstä ja koordinoi nuorisopalveluiden sisäistä koulutuskalenteria. Opixi-tiimin tehtäviä on jaettu eri työntekijöille.

Uutena tiiminä vuoden 2011 alussa aloitti Innoksi-tiimi, jonka tehtävänä on seurata nuorisotyön yleistä kehitystä, tutkimusta ja ilmiöitä paikallisesti ja laajemminkin. Innoksi-tiimin tehtävänä on myös uusien toimintamuotojen ja hankkeiden ideointi ja nuorisopalveluiden kehittämispäivissä syntyneiden ajatusten jatkokehittely. Innoksi-tiimi vastaa yhteistyöstä mm. alan opiskelijoista koottavan nuorten kehittämisryhmän kanssa. (Lahden nuorisopalvelut 2010-2011, johtoryhmän muistiot.)

Tiimien lisäksi on perustettu työryhmiä. Niiden tehtävänä on niiden rajatun kehittämisalueen, kuten kestävän kehityksen periaatteiden määrittely, turvallisuusasioiden koordinointi ja ohjeistaminen tai leirikeskustoiminnan kehittäminen. Työryhmille ei ole määritelty toimintakautta. Ne voivat olla pysyviä tai tiettyyn kehittämisvaiheeseen liittyviä lyhytaikaisia kokoonpanoja. (Lahden nuorisopalvelut 2010-2011, johtoryhmän muistiot.)

## **7.2 Nuorisopalveluiden johtamis- ja kehittämisjärjestelmä**

Nuorisopalveluiden toiminnan päämäärät, tavoitteet ja tehtävät määräytyvät nuorisolain, Lahden kaupungin, Lahden sivistystoimialan ja nuorisopalveluiden oman strategian mukaan. Nuorisotoimenjohtajan tehtävät on määritelty sivistystoimialan toimintasäännössä. Nuorisotoimenjohtajan delegeimien tehtävien mukaisesti toimintayksiköiden päälliköt vastaavat hyvin pitkälle oman yksikkönsä toiminnasta, henkilöstöjohtamisesta ja taloudesta. Toimintayksiköiden budjetit on jaettu toimipistetasolle asti ja jokaisen toimipisteen henkilökunta päättää yhdessä toimintansa toteuttamisesta sille annetun talousarvion rajoissa. (Lahden nuorisopalvelut 2011, toimintakäsikirja.)

Nuorisopalveluiden johtoryhmä kokoontuu noin kerran kuukaudessa päättämään, keskustelemaan ja linjaamaan yleisistä toimintaperiaatteista. Toimintayksiköiden päälliköt valmistelevat omassa päällikköpalaverissaan johtoryhmän päätettäväksi tulevia asioita ja jatkavat tarvittaessa asioiden työstämistä johtoryhmän toimeksiantojen mukaisesti. Tiimit valmistelevat omat toimintasuunnitelmansa johtoryhmän hyväksyttäväksi. (Lahden nuorisopalvelut 2011, toimintakäsikirja.)

Toimintayksiköt kokoontuvat omiin kehittämis- ja suunnittelupalavereihinsa noin kerran kuukaudessa. Toimipisteet pitävät omia kokouksia toimintamuotojen ja henkilökunnan määrästä riippuen viikoittain tai kuukausittain. Toimipisteiden palavereihin



voivat osallistua myös tuntityöntekijät tai työharjoittelijat, joilla ei ole vakituista työsuhdetta nuorisopalveluihin. (Lahden nuorisopalvelut 2011, toimintakäsikirja.)

Sivistystoimialan vastuualuetyöhön liittyy hallinnollinen ja alueellinen yhteistyö viidellä Lahden kaupungin suuralueella. Sivistystoimialan laajennettuun johtoryhmään ja vastuualueen johtoryhmään kuuluu nuorisotoimenjohtaja. Vastuualueen laajennettuun johtoryhmään kuuluvat vastuualueen hallinnon ja yhteisten palveluiden edustajat (psykososiaalinen oppilashuolto, maahanmuuttajatyö ja kerhoto), nuorisopalveluista nuorisotoimenjohtaja, toimintayksiköiden päälliköt ja viisi aluenuorisonohjaajaa. Perusopetuksesta mukana on hallinnon edustajia ja aluerehtrit. Varhaiskasvatusta edustavat hallinnon työntekijät ja aluepäiväkodinjohtajat. Aluerehtrit, aluepäiväkodinjohtajat ja aluenuorisonohjaajat muodostavat oman aluetyöryhmänsä viidellä suuralueella. (Lahden kaupunki Sivistystoimiala 2010, vastuualueyhteistyön suunnitelma.)

Päivittäiseen toimintaan liittyvien kokousten ja palaverien lisäksi nuorisopalveluiden koko päätoiminen henkilökunta ja määräaikaiset kokopäiväistä työaikaa tekevät työntekijät kokoontuvat neljä kertaa vuodessa yhteisiin kehittämispäiviin. Kehittämispäivät ovat osa työpaikan lakisäätteistä yhteistoimintaa, mutta myös tärkeä foorumi yhteiselle suunnittelulle ja toiminnan esittelylle. Kehittämispäivät rakennetaan vakiintuneiden teemojen ympärille: maaliskuun palautepäivässä käsitellään edellisen vuoden tulokset; toukokuun suunnittelupäivässä asialistalla ovat mm. uudet toimintaideat ja -muodot; elokuun starttipäivässä käynnistetään uusi toimintakausi ja joulukuun talouspäivässä esitellään seuraavan vuoden talousarviopäätökset ja ennakoitaan seuraavan vuoden alussa käynnistyvän uuden suunnittelukauden yleisiä talouslinjauksia. Yhteisten neljän kehittämispäivän lisäksi jokainen toimintayksikkö toteuttaa vähintään kaksi omaa kehittämisseminaaria vuodessa. (Lahden nuorisopalvelut 2010, strategia 2011-2012, toimintakäsikirja.)

### **7.3 Strateginen suunnittelu ja toimintaa ohjaavat prosessit**

Lahden nuorisopalveluilla on pitkä perinne toiminnan yhteissuunnittelusta. Tavoite- ja tulosjohtamisen periaatteet ovat ohjanneet organisaation kehittämistyötä 1980-luvun alusta alkaen. Kriittisiin menestystekijöihin ja tuloskortteihin perustuva strategiatyö aloitettiin vuonna 2005. Silloin käynnistyi nuorisopalveluiden nykyisen strategian

kokoaminen vuosille 2007-2012. Strategiaa on päivitetty kahden vuoden välein, viimeinen päivitys valmistui joulukuussa 2010.

Nuorisopalveluiden strategia on valmisteltu, hyväksytty, päivitetty ja jalkautettu koko henkilökunnan yhteistyönä. Strategian perustyö tehtiin kahden vuoden vuorovaikutusprosessina. Johtoryhmän valmisteleva suunnitelmarunko hyväksyttiin henkilökunnalla. Arvot (kuva 8), ratkaisevat menestystekijät, SWOT-analyysi ja toimintaympäristöanalyysit työstettiin ensin yhteisissä kehittämispäivissä, muokattiin johtoryhmässä ja viimeisteltiin toimintayksiköissä ja yhteisissä kehittämispäivissä. Kun yleiset linjat oli hyväksytty, toteutettiin tavoitteiden asettelu, muokkaaminen ja hyväksyminen yhtä monivaiheisena prosessina. Valmis strategia on yhteinen tuotos, jonka valmistelusta jokaisella on omakohtainen kokemus. (Lahden nuorisopalvelut 2006, strategia 2007-2012.)

Strategian myöhemmät päivitykset on tehty vastaavalla mallilla, mutta jokaisen uuden kaksivuotiskauden päivitystyö on ollut edellisiä helpompi. Päivityksissä on otettu huomioon myös Lahden kaupungin strategian ja toimialan strategiatalkinnan uudemmat versiot. Vuoden 2011 lopulla käynnistetään nuorisopalveluiden uuden suunnittelukauden strateginen tarkastelu.

#### **Usko ihmisen kasvuun**

- Painotamme työssämme kasvun ja kehittymisen tärkeyttä.
- Työmme tähtää nuoren parempaan kykyyn kohdata elämän haasteet.

#### **Yhteisöllisyys**

- Työmme perustuu vastuullisuuteen, hyvään vuorovaikutukseen, vapaaehtoisuuteen ja tasa-arvoisiin onnistumisen ja osallisuuden mahdollisuuksiin.
- Hyvinvointi syntyy yhteisesti sovituista periaatteista, joiden mukaan tulemmme kohdelluksi ja kuulluksi yhteisössämme.

#### **Ennakkoluulottomuus**

- Toimimme avoimesti, uutta oppien ja erilaisuutta kunnioittaen.
- Annamme tilaa uudennlaisille ajatuksille ja pyrimme jatkuvaan kehittymiseen, vuoropuheluun ja yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa.

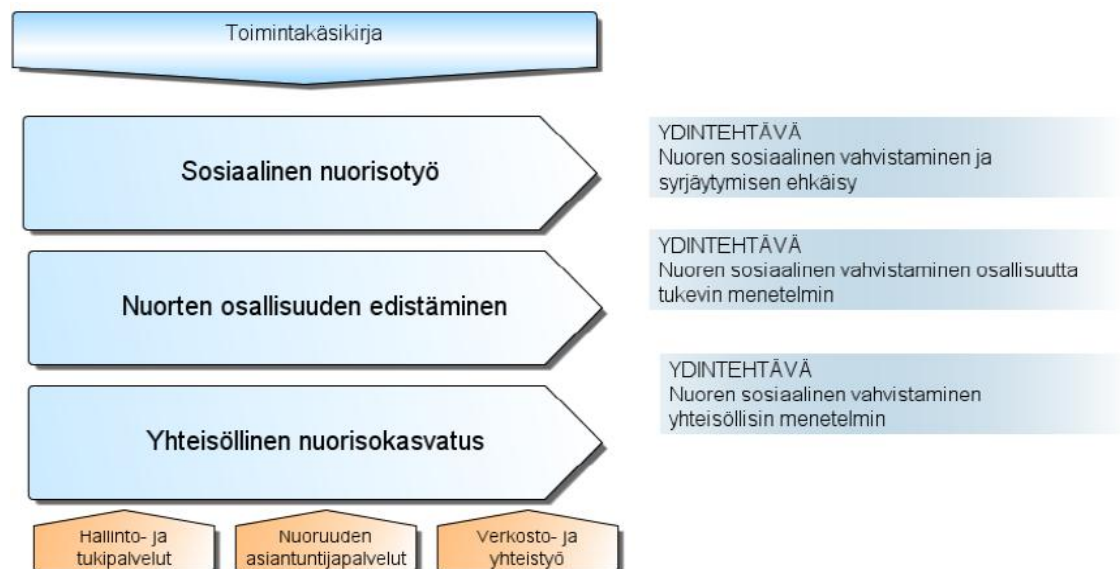
#### **Elämänilo**

- Luomme nuorille edellytyksiä ja mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen, kokemukselliseen oppimiseen, ilon ja rohkeuden löytämiseen ja kokemiseen.

**KUVA 8. Lahden nuorisopalveluiden arvot (Lahden nuorisopalveluiden strategia 2007-2012).**

Nuorisopalveluiden yhteinen strategia on jalkautettu toimintayksiköihin, toimipisteisiin ja tiimeihin siten, että jokainen toimijataso, työpari ja työntekijä tekevät strategiasta oman työnsä kehittämistyökalun, käytännössä toimintasuunnitelmaa vastaavan oman strategiatulkinnan kahden vuoden jaksoissa. Strategiatulkinnosta jokainen työntekijä löytää omat suunnittelukauden tavoitteensa. Suunnitelmien toteutumista seurataan yhteisissä kehittämispäivissä, toimintakertomuksissa, toimintayksiköiden kehittämispäivissä ja kehityskeskusteluissa. Toteutumisen seurannassa käytetään apuna myös kuukausittain koottavia toiminnan tunnuslukuja ja strategiaan kirjattuja erillisiä mittareita. (Lahden nuorisopalvelut 2011, toimintakäsikirja.)

Lahden kaupunkikonsernissa on meneillään laaja prosessien ja toiminnan kehittämis-työ, jonka osana myös nuorisopalvelut kuvaa omia prosessejaan ja toimintaansa. Nuorisopalveluiden prosessityö aloitettiin vuonna 2008 ydinprosessien määrittelyllä. Kolme ydinprosessia (kuva 9) on jaettu osaprosesseihin, joiden tarkempi kuvaaminen tehtäväkaavioiksi ja sanallisiksi ohjeiksi on käynnissä. Tämä vaihe eli jokaisen osaprosessin määrittely prosessikorttina, prosessikaaviona ja vaiheiden yksityiskohtaisempana kuvauksena, on tarkoitus saada valmiiksi keväällä 2011. Kuvaaminen toteutetaan IMS-toiminnanohjausjärjestelmän avulla.



**KUVA 9. Lahden nuorisopalveluiden prosessikartta (Lahden nuorisopalvelut 2011).**

Prosessien kuvaamisessa on käytetty samaa toimintamallia kuin strategiatyössä. Johtoryhmä on määritellyt ydinprosessit. Toimintayksiköt ovat nimenneet omat osaprosessinsa, joita on hiottu ja yhteismitallistettu päälliköiden palavereissa ja hyväksytty johtoryhmässä. Yhdessä sovittujen osaprosessien pilkkominen erillisiksi tehtäväketjuiksi ja toimintaohjeiksi on toimintayksiköiden, toimipisteiden ja eri toimintamuotojen henkilökunnan vastuulla. Osaprosesseja toteuttavat työntekijät ovat avainasemassa oman työnsä kuvaajina. Kuvatut prosessit käydään läpi johtoryhmässä ja valmis prosessiarkkitehtuuri esitellään koko henkilökunnalle yhteisessä kehittämisspäivässä.

#### **7.4 Toiminnanohjaus**

Strategia- ja prosessityö ohjaavat toimintaa ja palvelutuotantoa. Suunnitelmien toteuttamista ja arjen työntekoa auttaa nuorisopalveluiden oma toimintakäsikirja (kuva 10). IMS-toiminnanohjausjärjestelmään kootaan nuorisopalveluita, sen organisointia, johtamista, kehittämistä ja seurantaan tukevat ohjeet, perehdyttämismateriaalit ja lomakepohjat. Toimintakäsikirjan on tarkoitus helpottaa ohjeiden ja muun materiaalin löytymistä. Se tekee työn näkyväksi ja auttaa perehdyttämisessä. Materiaali pysyy varmemmin ajan tasalla, kun päivitykset saadaan linkitettyä suoraan esimerkiksi kaupungin intran ohjeisiin eikä päivitysversioita tarvitse erikseen etsiä, tallentaa ja liittää nuorisopalveluiden sisäisiin tiedostoihin.

Osa toiminnanohjausta ovat toiminnan mittaaminen, arviointi ja palautteet. Nuorisopalveluiden strategiaa, tunnuslukuja ja jatkossa myös prosessien toimivuutta arvioidaan nuorisopalveluiden kehittämisspäivissä, toimintayksiköissä ja johtoryhmässä. Palautteet ja kokemukset otetaan huomioon toimintaa sekä toimintatapoja suunniteltaessa ja uusia toimintamuotoja kehitettäessä. Jatkossa toimintaa suunnitellaan ja arvioidaan myös vuoden 2011 aikana perustettavissa nuorten kehittämissryhmissä (Lahden nuorisopalvelut 2010, strategia 2011-2012).

Asiakaspalautetta kerätään vuosittain erillisellä asiakaspalautekyselyllä. Sähköisesti toteutettavan kyselyn kysymyslomake lähetetään toimintaan osallistuville nuorille, yhteistyökumppaneille ja palveluita käyttäville maksaville asiakkaille. Kyselyn tulokset käsitellään johtoryhmässä ja toimintayksiköissä ja yhteisessä palautepäivässä. Toimintayksiköiden käytössä on paitsi nuorisopalveluiden vastausten yhteenveto myös toimipistetasoiset tulosraportit.



**KUVA 10. Nuorisopalveluiden toimintakäsikirjan avaussivu (Lahden nuorisopalvelut 2011).**

Vuoden 2011 strategiatavoitteena on asiakastyytyväisyyskyselyn lisäksi toteuttaa erillinen palautekysely lahtelaisille nuorille. Tarkoitus on kerätä mielipiteitä ja mielikuvia lahtelaisesta nuorisotyöstä ja palvelutarjonnasta myös niiltä nuorilta, jotka eivät välttämättä itse käytä tai tunne nuorisopalveluiden tarjoamia mahdollisuuksia. (Lahden nuorisopalvelut 2010, strategia 2011-2012.)

Työllisyys- ja erityispalveluiden toimintayksikössä kerätään nuorilta palautetta työpaikajaksolta ja yksilö- tai pienryhmätoimintaan osallistumisesta. Akseli-työpajojen nuorten palautteisiin perustuva ensimmäisen sosiaalinen tilinpäätös koottiin vuonna 2009. Vuoden 2010 sosiaalinen tilinpäätös valmistui huhtikuussa 2011.

Uusi tapa seurata tavoitteiden toteutumista on vuoden 2011 alusta käyttöön otettu nuorisopalveluiden tulospalkkiojärjestelmä (Lahden nuorisopalvelut 2011). Tulospalkkiotavoitteet on asetettu koko nuorisopalveluiden tasolle ja toimintayksikötasolle. Toiminnan tuloksia ja tulospalkkiotavoitteiden toteutumista arvioidaan neljännesvuosittain. Tulospalkkiojärjestelmä korvaa aikaisemmin käytössä olleet muut palkitsemiskäytännöt (Lahden nuorisopalvelut 2006, henkilöstöstrategia 2006-2008).

Lahden kaupungissa toteutetaan joka toinen vuosi työhyvinvointikysely. Kyselystä vastaa kaupungin henkilöstötoimisto. Kyselyn vastauksista kootaan kaupunki-, toimiala-, palveluyksikkö- ja toimintayksikkötasoiset raportit. Nuorisopalveluissa työhyvinvointikyselyn tulokset käsitellään yleistasolla palveluyksikön yhteisessä kehittämispäivässä ja yksityiskohtaisemmin toimintayksiköiden kehittämispäivissä. Toimintayksikön henkilökunta käy tulokset läpi, valitsee kehittämistä vaativat osa-alueet ja tekee yhdessä kehittämissuunnitelman valitsemiensa osa-alueiden parantamiseksi. Toimintayksikkö seuraa suunnitelman toteutumista ja tulokset arvioidaan seuraavan työhyvinvointikyselyn raportin perusteella. (Lahden nuorisopalvelut 2011, toimintakäsikirja.)

## **7.5 Viestintä ja tiedon hallinta**

Eri puolilla kaupunkia sijaitsevat 15 toimipistettä ovat haaste nuorisopalveluiden sisäiselle viestinnälle. Sisäisen viestinnän nopeutta, kitkatonta toimivuutta ja tasapuolisuutta tehostetaan mm. henkilöstöviestinnän toimintamallin käyttöönotolla (Lahden nuorisopalvelut 2008). Tiedoksi-tiimin kokoamassa ohjeessa on määritelty eri työntekijäryhmien tehtävät ja vastuut sisäistä ja ulkoista viestintää varten.

Jokaisella työntekijällä on asiantuntijuuteensa ja työtehtäväänsä perustuva oikeus ja velvollisuus osallistua viestintään. Se viestii, joka tietää. Viestinnällä mahdollistetaan oikean tiedon saaminen nuorisopalveluista ja sen toiminnoista oikeaan aikaan, vaivattomasti ja useilla eri tavoilla eri vastaanottajatahojen tarpeet huomioiden. Viestintä on jatkuvaa, päivittäistä toimintaa, jonka periaatteina ovat mm. avoimuus, aloitteellisuus, suunnitelmallisuus, luotettavuus ja vastavuoroisuus. Viestinnässä tulee käyttää selkeää, ymmärrettävää kieltä ja nykyaikaisia, eri vastaanottajatahoille soveltuvia keinoja.

Tehokkaimmin tietoa tuottavat ja siitä viestivät tiimit. Vuonna 2005 aloittaneet kehittämistiimit tuottivat erilaisia ohje- ja käsikirjoja, toimintaohjelmia, mallilomakkeita ja muistioita. Kaikki tiimien tuottama kirjallinen materiaali on ennen julkaisua hyväksytty johtoryhmässä. Tiedottamiseen tiimit ovat käyttäneet yhteisiä julkistamistilaisuuksia ja koulutuksia. Tiimin jäsenet ovat myös järjestäneet omissa toimintayksiköissään erillisiä tiedotuspalavereja.

Nuorisopalveluiden yhteinen tietomateriaali, muistiot, tilastot, ohjeet ja raportit on tallennettu yhteiselle verkkoasemalle. Koska tietoa on paljon, ei yksittäisen tiedoston löytäminen ole helppoa. Verkkoasema myös haavoittuu helposti. Käyttöoikeuksia ei ole rajoitettu, jolloin kaikki työntekijät voivat lisätä sinne tiedostoja, mutta yhtä hyvin he voivat myös poistaa niitä. Yhteisen verkkoaseman ongelmana onkin, että tiedostoja häviää tai ne katoavat epäloogisiin paikkoihin.

## 7.6 Henkilökunnan perehdyttäminen ja koulutus

Nuorisopalveluiden strategiassa on vuosille 2011-2012 nostettu yhdeksi ratkaisevaksi menestystekijäksi ”työssään hyvinvoiva ja osaamistaan kehittävä henkilökunta” (kuva 11). Menestystekijän osa-alueita ovat avoin ja vuorovaikutteinen viestintäkulttuuria ja muutosvalmiuden vahvistaminen. Nuorisopalvelut jatkaa työhyvinvoinnin seurantaan ja siihen liittyviä kehittämistoimia. Henkilöstön osaamista kehitetään suunnitelmallisesti ja siihen varataan tarvittavat resurssit. Strategiassa korostetaan myös kaikkien työntekijöiden oikeutta ja velvollisuutta osallistua nuorisopalveluiden kehittämistyöhön.

### Ratkaiseva menestystekijä Työssään hyvinvoiva ja osaamistaan kehittävä henkilöstö

- Viestintäkulttuurimme on avoin ja vuorovaikutteinen.
- Vahvistamme muutosvalmiutta.
- Jatkamme työhyvinvoinnin seurantaan ja siihen liittyviä kehittämistoimia.
- Kehitämme ja resursoimme henkilöstömme osaamista suunnitelmallisesti.
- Kaikilla työntekijöillä on oikeus ja velvollisuus osallistua nuorisopalveluiden kehittämistyöhön.

Tavoitetaso 2011-2012	Arviointikriteeri	Vastuuhenkilö
Lisäämme toimipisteiden ja esimiesten välistä vuoropuhelua ajankohtaiskeskusteluihin	Toteutuneet keskustelutilaisuudet	JR
Kehitämme henkilöstön työhyvinvointia ja osaamista monipuolisilla menetelmillä.	Kehittämiskeskustelut 1/ vuosi, osaamiskartoitukset, henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat, työhyvinvointikysely, sisäiset kehittämispäivät ja koulutukset, tiimit ja työryhmät, Tyky-toiminta, vertailukehittäminen ja vertaisoppiminen, palaute ja palkitseminen.	JR / yksiköt

**KUVA 11.** Osaamisen kehittämistä kuvaava tulokortti (Lahden nuorisopalveluiden strategia 2011-2012).

Nuorisopalveluiden uudet työntekijät perehdytetään organisaation toimintaan perehdyttämissuunnitelman mukaan. Päävastuu perehdyttämisestä on työntekijän esimiehellä, mutta sisältöalueita on jaettu asiantuntijuuteen perustuen eri työntekijöiden vastuulle. Omat perehdyttämistehtävät on mm. toimistolla palkka- ja työsuhteasioissa. Tiedoksi-tiimin vetäjä vastaa viestintään ja graafiseen ohjeistukseen perehdyttämisestä. Perehdyttäminen toteutetaan työsuhteen alkukuukausien aikana. Ensin tutustutaan organisaation pääpiirteisiin sekä omaan toimintayksikköön ja tehtäviin. (Lahden nuorisopalvelut 2010, henkilöstöopas.)

Henkilöstökoulutuksiin osallistumisesta päättävät nuorisotoimenjohtaja (pitkät koulutusjaksot) ja toimintayksikön päällikkö. Nuorisopalveluiden johtoryhmän päätös henkilöstökoulutuksista määrittelee periaatteet koulutuksiin osallistumisesta. Päätöksen mukaan ”nuorisopalveluiden strategisten linjausten, tehtäväkuvien, kehityskeskustelujen, työsuoritusten arvioinnin ja osaamiskartoitusten pohjalta laaditaan jokaiselle työntekijälle nykyisten tai tulevien työtehtävien kannalta tarpeellinen henkilökohtainen koulutussuunnitelma. Henkilöstökoulutus tapahtuu työajalla ja perustuu päällikön kanssa sovittuun päivitettyyn henkilökohtaiseen koulutussuunnitelmaan tai tehtäväkuvan mukaisiin osaamisvaatimuksiin”. (Lahden nuorisopalvelut 2009, Johtoryhmän päätös 24.9.2009.)

Nuorisopalveluiden turvallisuuskäsikirjassa on määritelty tehtäväkohtaisia osaamisvaatimuksia. Lähtökohtana on sekä työturvallisuuden, toimitila- että toimintaturvallisuuden parantaminen päivittäisessä työssä sekä leiri- ja retkiolosuhteissa (liite 1). Osaamisvaatimusten ylläpitämiseksi nuorisopalvelut joko tuottaa itse tai ostaa koulutuspalveluita ns. korttikoulutuksia (ensiapukurssit, järjestyksenvalvojakoulutus, tulityökurssi, hygieniapassi, työturvallisuuskortti) ja yksilöidymiä turvallisuusalan koulutuksia. Määriteltyjen osaamisvaatimusten osalta on periaatteena, että jokainen työntekijä huolehtii itse oman osaamisensa päivitystarpeen seurannasta ja merkitsee sähköiseen koulutuskalenteriin suoritettut koulutukset, voimassaoloajan ja päivitystarpeet. Tehtäväkohtaisiin osaamisvaatimuksiin liittyvien koulutustarpeiden koordinointi ja kurssien järjestelyvastuu on jaettu työryhmille ja tiimeille. (Lahden nuorisopalvelut 2010, turvallisuuskäsikirja.)

Nuorisopalveluiden johtoryhmän tekemän päätöksen mukaan ”ammattitaitoa ylläpitävään ja täydentävään maksulliseen henkilöstökoulutukseen voivat pääsääntöisesti



osallistua vakituisessa työsuhteessa olevat sekä määräaikaisten työntekijät silloin, kun työsuhteesta kestää yhtäjaksoisesti vähintään vuoden tai työtehtävät edellyttävät ko. koulutusta”. Nuorisopalveluiden maksuttomaan sisäiseen koulutukseen voivat tarvittaessa osallistua myös muut työsuhteessa olevat. Koulutukseen osallistumista harkittaessa otetaan huomioon koulutuksen aikaiset työtilanteet ja lähijaksojen aiheuttamat työjärjestelyt. Henkilöstökoulutusta on koulutus päätöksen mukaan (Lahden nuorisopalvelut 2009, Johtoryhmän päätös 24.9.2009):

**1. Ammattitaitoa ylläpitävä ja täydentävä koulutuskokonaisuus** on koulutusta, jolla ylläpidetään ja lisätään aiemmin hankittua ammattitaitoa. Se liittyy kiinteästi työtehtäviin ja niiden kehittämiseen.

**2. Alan tutkintoon/ osatutkintoon tähtäävä koulutukseen** myönnetään koulutusoikeus nykyisen ammattitutkinnon puuttumisen tai täydennys- ja uudelleen koulutustarpeen perusteella.

**3. Oppisopimuskoulutus** on suositeltava vaihtoehto, jos työntekijältä puuttuu tehtävän edellyttämä ammatillinen perustutkinto tai hän haluaa suorittaa ammatti- tai erikoisammattitutkinnon.

#### **4. Ajankohtaisseminaarit ja ammatilliset tapaamiset**

Ministeriöiden, lääninhallituksen, kaupungin organisaatioiden ja muiden yhteisöjen järjestämiin seminaareihin ja koulutuspäiviin osallistumisesta sovitaan etukäteen esimiehen kanssa.

#### **5. Nuorisopalveluiden omat sisäiset koulutukset**

Sisäisiä koulutustilaisuuksia järjestetään osaamiskartoituksissa esiin nousseiden osamistarpeiden ja ajankohtaisten teemojen mukaisesti. Tiimeillä on tärkeä rooli sisäisten koulutusten toteuttajana. Sisäisen koulutuksen koordinoimiseksi merkitään järjestettävät koulutustilaisuudet jo aikaisessa suunnitteluvaiheessa nuorisopalveluiden sähköiseen koulutuskalenteriin.

Koulutuksiin osallistumisia seurataan vuosittain. Tilastoinnissa erotellaan nuorisopalveluiden sisäinen koulutus, ulkopuolisten järjestämä koulutus ja muilla paikkakunnilla järjestetty koulutus.

## 7.7 Työssä oppinen

Lahden nuorisopalveluiden henkilökunnalla on oikeus ja velvollisuus osallistua oman työnsä, työryhmänsä ja organisaation kehittämiseen (Lahden nuorisopalveluiden strategia 2011-2012). Yhteinen kehittämistyö on mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöihin ja tulevaisuuteen. Se antaa jokaiselle mahdollisuuden sisäistää työn arvot, päämäärät ja tavoitteet. Osallistava työtapa tutustuttaa organisaation eri yksiköiden työntekijöitä toistensa työhön ja laajentaa ymmärrystä lahtelaisen nuorisotyön kokonaisuudesta.

Nuorisopalveluiden kehittämistiimit ovat yksi tapa oppia ja osallistua toiminnan kehittämiseen. Tiimin tehtävänä on perehtyä oman toiminta-alueensa sisältöihin, laatia suunnitelmia ja ohjeita nuorisopalveluiden käyttöön. Tiimit kehittävät tehtäväaluettaan ja järjestävät henkilöstökoulutuksia. Tiiminvetäjä saa tehtävänsä perusohjeistuksen, jonka jälkeen tiimin toiminnan organisointi on vetäjän ja tiimin jäsenten vastuulla. Tiimin tukena on esimiehistä nimetty tiimikoordinaattori. Esimerkkejä tiimien toiminnan hyvistä tuloksista ovat mm. nuorisopalveluiden graafinen ohjeisto ja viestintäsuunnitelmat, kansainvälisen toiminnan ohjeistus, monikulttuurisen nuorisotyön toimintaohjelma, nuorten erityistuen tasojen määrittäminen, nuorisopalveluiden turvallisuuskäsikirja, oppilaitosyhteistyön kehittäminen ja monipuolistunut lomaajantoiminta nuorille.

Nuorisopalvelut toteuttaa vuosittain useita hankkeita ulkopuolisella. Projektityö on tapa kehittää nuorisopalveluiden toimintaa, mutta se nähdään myös kehittymismahdollisuutena siitä vastaavalle projektikoordinaattorille ja toteuttamiseen osallistuville työntekijöille. Hankkeiden vetäjät ovat usein nuorisopalveluiden vakituisia työntekijöitä, jotka jäävät työlomalle omasta tehtävästään projektin ajaksi. Sijaiseksi on mahdollisuus palkata uusi ja työurallaan ehkä kokemattomampikin työntekijä. Yksittäinen projekti on parhaimmillaan esimerkki toimivasta työnkierrosta. Kokenut ja kokematon työntekijä saavat molemmat mahdollisuuden kehittyä ammatissaan ja sijaisella on mahdollisuus näyttää osaamistaan.

Verkostoituminen on ajankohtainen tapa oppia uutta ja kehittyä ammatissa. Verkostoitumista tapahtuu tehtäväkuvien mukaisesti paikallisten toimijoiden kanssa sekä seudullisissa ja valtakunnallisissa yhteistyöverkostoissa. Paikallisesti verkostot ovat usein

moniammatillisia. Seudullinen yhteistyö naapurikuntien nuorisotyöntekijöiden kanssa on aktiivista. Valtakunnallisesti tärkeitä kehittämisverkostoja ovat esimerkiksi Valtakunnallinen työpajayhdistys ry, etsivän työn yhteistyöverkosto ja kaupunkimaisen nuorisotyön kehittämisverkosto Kanuuna, jonka kehittämishankkeissa on mukana myös Nuorisotutkimusverkosto.

## **8 HENKILÖKUNNAN KOULUTTAUTUMINEN**

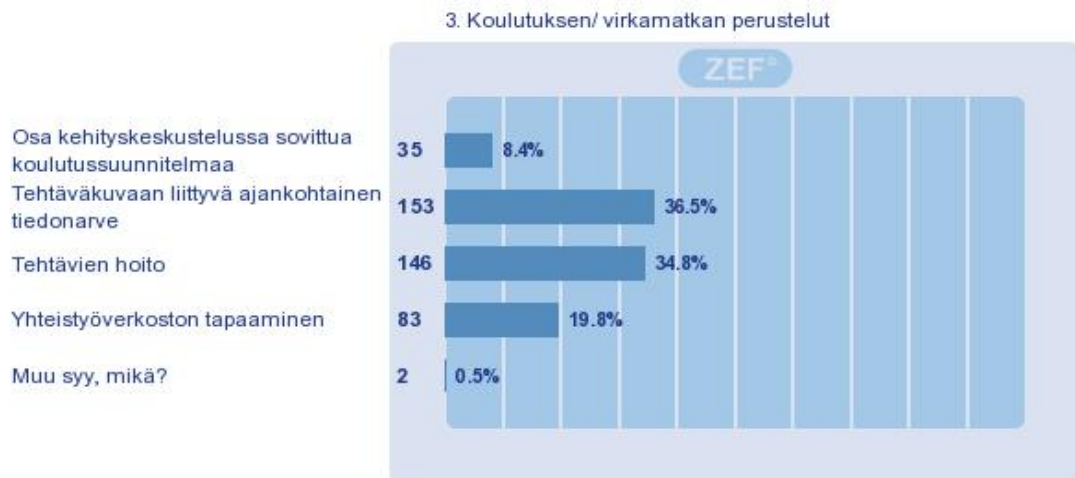
Tässä luvussa selvitän Lahden nuorisopalveluiden henkilökunnan koulutukseen osallistumista vuonna 2010. Tiedot on kerätty vuoden aikana tehdyistä koulutus- ja virkamatka-anomuksista (liite 2). Tietojen käsittelyssä käytin apuna Zef-kyselyohjelmaa ja Excel-taulukointia.

Tietojen kirjaamista hankaloitti koulutus- ja virkamatka-anomuslomakkeen puutteellisuus. Lahden nuorisopalveluiden johtoryhmän päätöksessä henkilöstökoulutukseen osallistumisesta on koulutustilaisuudet luokiteltu mm. henkilökohtaiseen koulutussuunnitelmaan liittyväksi, ajankohtaiseksi ammatilliseksi koulutukseksi tai virka-/virantoimitusmatkaksi (katso luku 7.6). Koulutus- ja virkamatkan anomista varten tehdyssä lomakkeessa ei kuitenkaan ole erillistä kohtaa, jossa kysyttäisiin yksilöidymmin koulutuksen perusteita. Perusteluita kysytään avoimella kysymyksellä, mutta vastauksen tarkkuus riippuu kirjoittajasta. Puoltaessaan koulutusanomusta tai ehdottaessaan sen hylkäämistä ainoastaan toimintayksikön päälliköllä on tieto koulutukseen hakevan koulutussuunnitelmasta ja tehtäväkuvasta. Vuonna 2010 kaikkiin koulutusosallistumisiin tarvittiin nuorisotoimenjohtajan hyväksyntä. Hän teki päätöksensä päälliköiden lausunnon ja keskustelujen pohjalta. Tietojen koontivaiheessa, vuoden 2010 lopussa, ei kirjaamatonta tietoa koulutukseen osallistumisen perusteista tai koulutuslajeista ollut käytettävissäni ja koulutusten ja virkamatkojen luokittelu on oma tulkintani perustuen koulutuksen tai matkan aiheeseen.

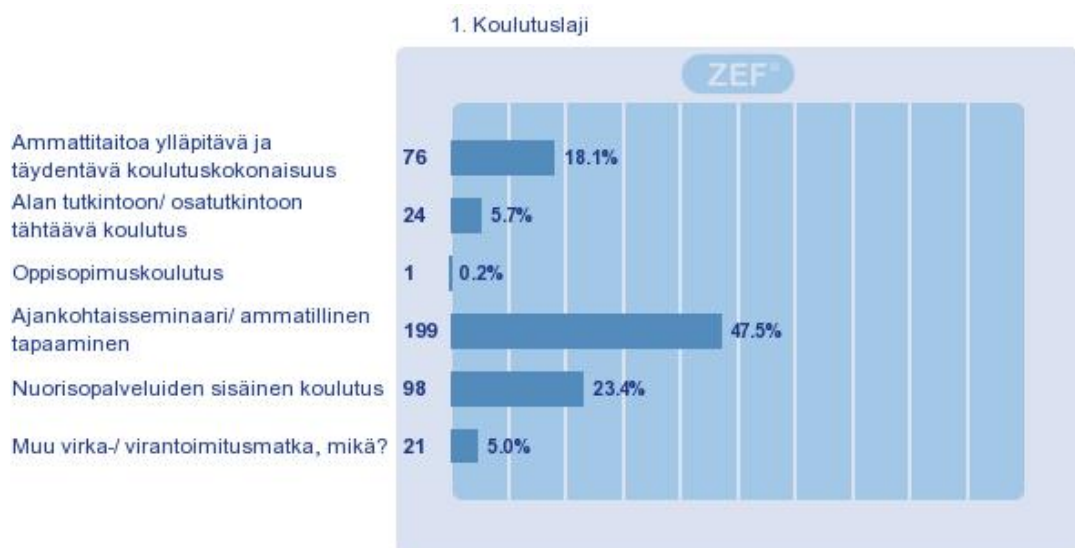
Tehtyjen koulutus- ja virkamatka-anomusten mukaan suurinta osaa anotuista koulutuksista ja virkamatkoista perusteltiin ajankohtaisella tiedontarpeella (36,5 %) sekä tehtävien hoitoon (34,8 %) ja verkostotapaamisiin (19,8 %) liittyvillä syillä (kuva 12.)

Koulutuslajin mukaisen luokituksen perusteella koulutusanomukset koskivat eniten ajankohtaisseminaareja tai muita ammatillisia tapaamisia (47,5 %). Nuorisopalvelui-

den kehittämistiimien järjestämiin sisäisiin koulutuksiin kohdistui 23,4 % hakemuksista. Ammattitaitoa ylläpitävään ja täydentävään koulutukseen liittyi 18,1 % anomuksista. Alan tutkintoa varten haettujen koulutus päätösten osuus oli 5,7 %. (Kuva 13.)



**KUVA 12. Koulutusanomusten perustelut, yhteenveto (Lahden nuorisopalvelut, 2011, koulutus- ja virkamatka-anomukset 2010).**

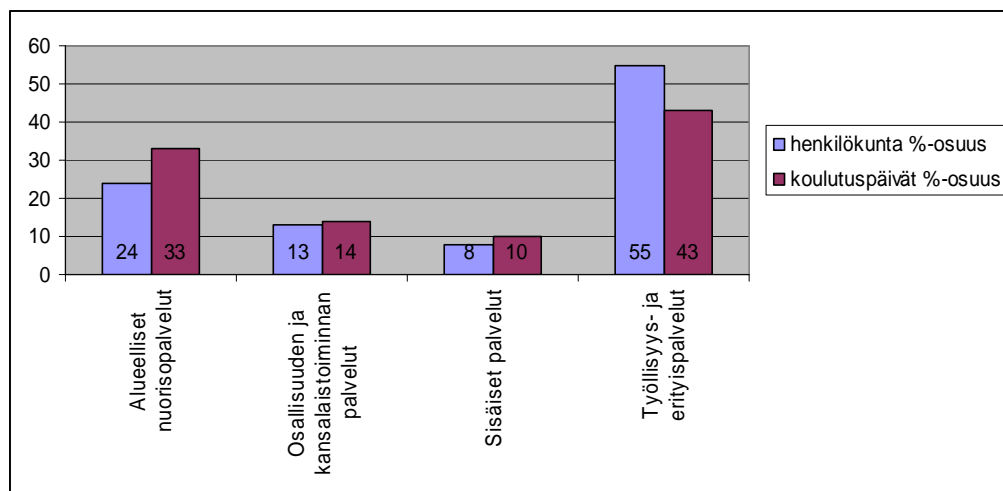


**KUVA 13. Koulutusanomusten jakaantuminen koulutuslajeittain (Lahden nuorisopalvelut 2011, koulutus- ja virkamatka-anomukset 2010).**

Ajankohtaisseminaarien suuri osuus selittyy vuoden 2010 Allianssi-risteilyllä, johon osallistui 24 henkilöä ja valtakunnallisilla työpajapäivillä, joihin osallistui 22 työntekijää. Myös Kanuuna-verkoston kehittämishankkeisiin liittyviin seminaareihin osallistui

useampi työntekijä useampana ajankohtana. Tutkintoon johtavia koulutuksia olivat mm. yhteisöpedagogin ylempi ammattikorkeakoulututkinto (yksi työntekijä), yhteisöpedagogi AMK (kaksi työntekijää). Kolme työntekijää opiskelee oppisopimuksena johtamisen erikoisammattitutkintoa ja yksi työntekijä päihdetyön ammattitutkintoa. Lasten ja nuorten erityisohjaajan tutkinnon suoritti kaksi työntekijää.

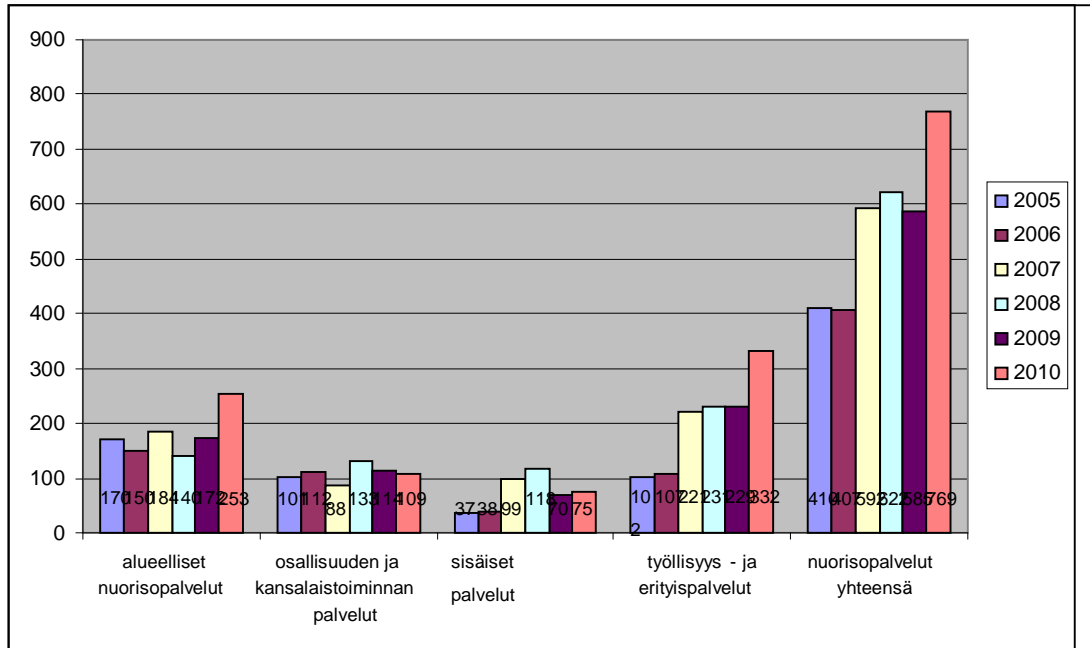
Koulutus- ja virkamatka-anomuksia tehtiin vuoden 2010 aikana yhteensä 419 kpl. Niistä hyväksyttiin 417 hakemusta ja toteutuneita koulutuspäiviä oli yhteensä 769. Tehdyistä anomuksista hylättiin kaksi, koska ne eivät esimiehen lausunnon mukaan liittyneet riittävästi hakijoiden tehtäväkuvaan.



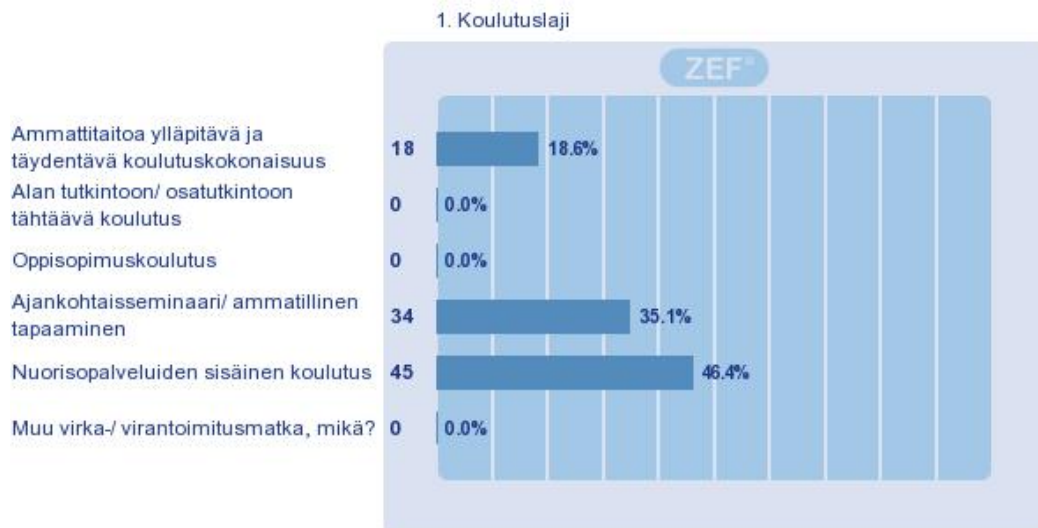
**KUVA 14. Koulutus- ja virkamatka-anomusten jakautuminen yksiköittäin (Lahden nuorisopalvelut 2011, koulutus- ja virkamatka-anomukset 2010).**

Koulutuspäivät jakaantuivat toimintayksiköittäin kuvan 14 osoittamassa suhteessa. Alueellisissa nuorisopalveluissa työskenteli vuoden aikana 24 % nuorisopalveluiden henkilökunnasta. Koulutuspäivistä he käyttivät 33 %. Osallisuuden ja kansalaistoiminnan palveluissa työskenteli 13 % nuorisopalveluiden henkilökunnasta ja koulutuspäiviä kertyi lähes samassa suhteessa eli 14 %. Sisäisten palveluiden henkilökunnan osuus on 8 % ja koulutus- tai virkamatkapäivistä käytettiin 10 %. Työllisyys- ja erityispalvelut on henkilömäärältään suurin toimintayksikkö. Henkilökunnan osuus on 55 % Lahden nuorisopalveluiden työntekijämäärästä. Työllisyys- ja erityispalveluiden yksikössä koulutuspäivien osuus oli kuitenkin alle puolet koko nuorisopalveluiden koulutuspäivistä eli 43 %. Nuorisopalveluiden vuoden 2010 tilastojen mukaan toteutuneiden koulutuspäivien lukumäärä kasvoi vuoden 2009 koulutuspäivistä alueellisis-

sa nuorisopalveluissa, sisäisissä palveluissa ja erityisesti työllisyys- ja erityispalveluissa (kuva 15).



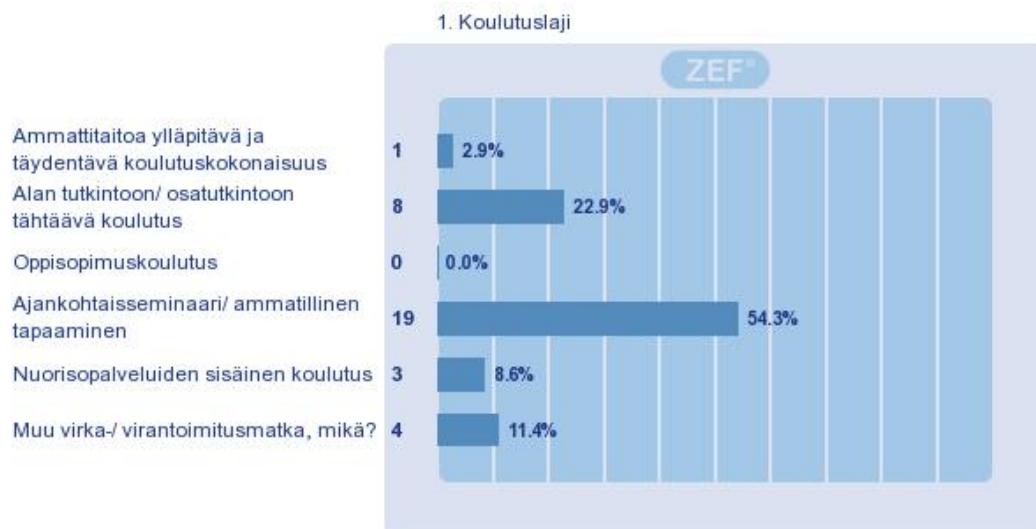
**KUVA 15. Henkilökunnan koulutuspäivät, seminaarit ja opintokäynnit (Lahden nuorisopalvelut 2011, Lahden nuorisopalveluiden tilastot 2010).**



**KUVA 16. Alueellisten nuorisopalveluiden koulutuksiin osallistumiset koulutuslajeittain (Lahden nuorisopalvelut 2011, koulutus- ja virkamatka-anomukset 2010).**

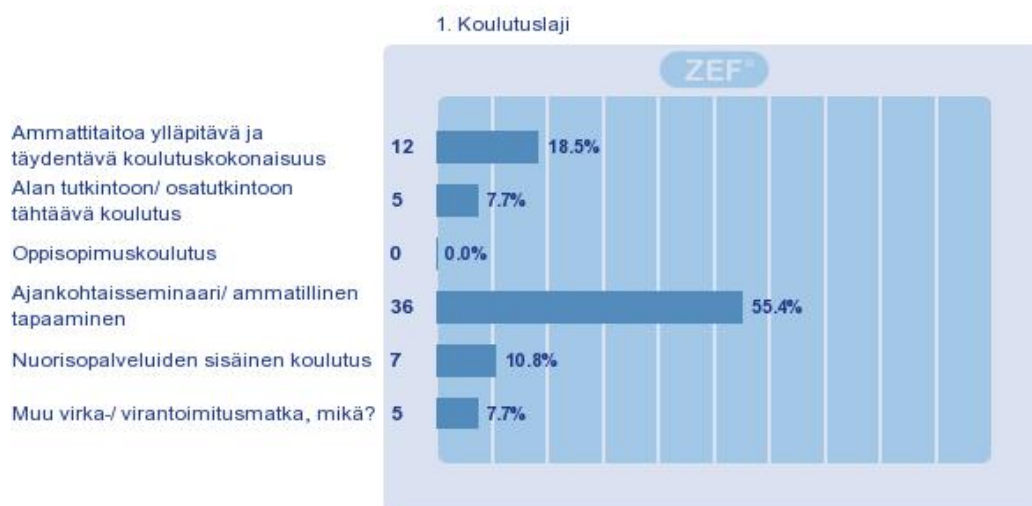
Alueellisissa nuorisopalveluissa koulutus- ja virkamatka-anomuksia tehtiin vuoden 2010 aikana 97 kappaletta. Ne koskivat yhteensä 253 koulutuspäivää, joihin osallistui 84 % toimintayksikön työntekijöistä. Koulutuslajin mukaan luokiteltuna (kuva 16) alueellisten nuorisopalveluiden koulutuksista suurin osa oli nuorisopalveluiden omaa sisäistä koulutusta (46,6 %). Ajankohtaisseminaarien osuus oli 35,1 % ja ammattitaitoa ylläpitäväksi tai täydentäväksi koulutuskokonaisuudeksi oli määriteltävissä 18,6 % koulutuksista. Suurin osa koulutuksista (62 %) oli lyhyitä koulutuksia, joiden kesto vaihteli alle neljästä tunnista yhteen työpäivään. Koulutuksen järjestäjinä olivat useimmiten (69 %) oma toimintayksikkö tai jokin nuorisopalveluiden tiimi. Tiimien koulutusten aiheina oli nuorisopalveluiden pakollisiin osaamisvaatimuksiin liittyviä teemoja (Ea-koulutukset, turvallisuuskoulutukset) sekä ajankohtaisina asioina lastensuojelulakikoulutus ja työelämän englannin kielen kurssi.

Sisäisten palveluiden kuudesta työntekijästä viisi teki vuoden aikana 35 koulutus- ja virkamatka-anomusta. Koulutus- ja virkamatkapäiviä kertyi 75 ja 43 % niistä liittyi Kanuuna-verkoston toimintaan. Koulutuslaji olikin useimmissa tapauksista tunnistettavissa ajankohtaisseminaariksi tai muuksi ammatilliseksi tapaamiseksi (54 %). Alan tutkintoon johtavan koulutuksen osuus oli 23 % (kuva 17). Luvuissa ei ole mukana nuorisotoimenjohtajan koulutus- ja virkamatkapäiviä.



**KUVA 17. Sisäisten palveluiden koulutuksiin osallistumiset koulutuslajeittain (Lahden nuorisopalvelut 2011, koulutus- ja virkamatka-anomukset 2010).**

Osallisuuden ja kansalaistoiminnan toimintayksikössä koulutus- ja virkamatkanomuksia tehtiin vuoden aikana 65 kappaletta (kuva 18). Yli puolet (55,4 %) koulutusanomuksista koski ajankohtaisseminaareja ja ammatillisia tapaamisia. Seuraavaksi eniten osallistuttiin ammattitaitoa ylläpitäviin ja täydentäviin koulutuskokonaisuuksiin (18,5 %).



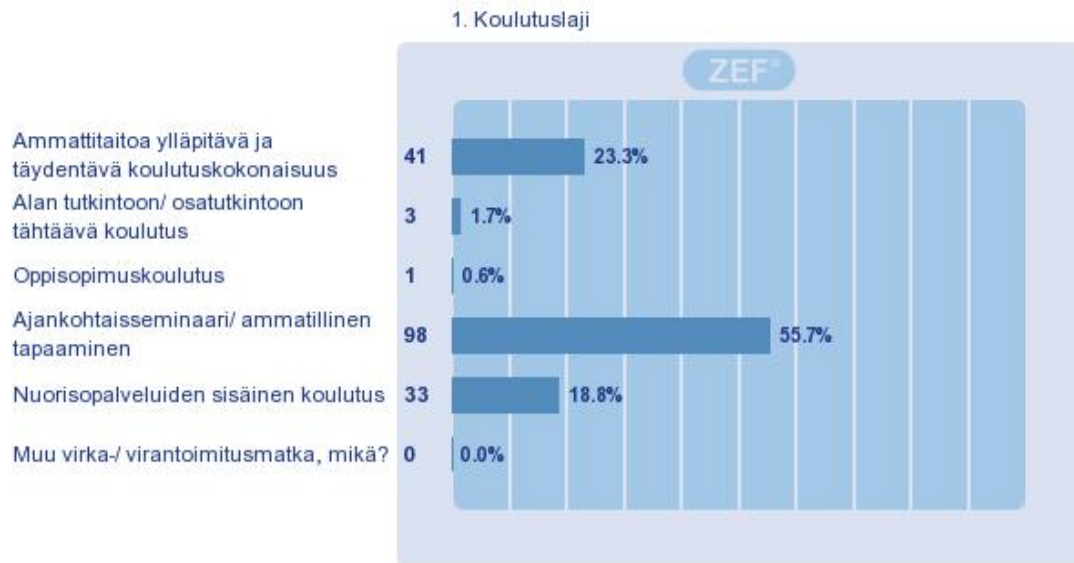
**KUVA 18. Osallisuuden ja kansalaistoiminnan yksikön koulutuksiin osallistumiset koulutuslajeittain (Lahden nuorisopalvelut 2011, koulutus- ja virkamatkanomukset 2010).**

Koulutuspäiviä oli yhteensä 109 ja koulutuksiin osallistuivat kaikki yksikön työntekijät. Koulutusanomuksista 10,8 % kohdentui nuorisopalveluiden ja tiimien järjestämiin koulutuksiin. Koulutuksista 75 % kesti yhdestä kahteen työpäivää. Suoraan toimintayksikön tehtäväalueisiin liittyviä koulutuksia olivat rasismiin ja monikulttuurisuuteen liittyvät koulutuspäivät, verkkonuorisotyön koulutukset ja ajankohtaispäivät sekä kansainväliseen nuorisotyöhön liittyvät opintomatkat ja koulutukset. Tutkintoon joltavaan koulutukseen käytettiin 17 % koulutuspäivistä.

Työllisyys- ja erityispalveluissa koulutus- ja virkamatkanomuksia oli yhteensä 176 kappaletta ja koulutuspäiviä toteutui 332 (kuva 19). Painopiste oli ajankohtaisseminaareissa, käytännössä valtakunnallisessa verkostoyhteistyössä (55,7 %). Vuoden aikana tavattiin kollegoja mm. työpajatoimijoiden, etsivän työn ja nuorisotyön kriisi- valmiustyön verkostoissa. Koulutuksista 23,3 % oli ammattitaitoa ylläpitäviä tai täydentäviä. Teemat olivat työn arkeen liittyviä asiakokonaisuuksia: päihdetyötä, mielen- terveystyötä sekä keinoja tunnistaa nuorten oppimisvaikeuksia ja erilaisten oppijoiden



ohjaustarpeita työvalmennuksessa. Yksikkö panosti myös oman työn arviointiin ja kehittämiseen (18,8 %).



**KUVA 19. Työllisyys- ja erityispalveluiden koulutuksiin osallistumiset koulutuslajeittain (Lahden nuorisopalvelut 2011, koulutus- ja virkamatka-anomukset 2010).**

Toimintayksikön henkilökunnasta 90 % osallistui koulutuksiin. Koulutuksista lyhyitä, noin neljän tunnin mittaisia oli 7,4 % ja yhdestä kahteen työpäivään kestäviä oli 79 %. Pidempikestoisia, useammasta koulutusjaksosta vuodessa koostuvia opintokokonaisuuksia oli 14 % koulutuksista. Kahden päivän kestoista ajankohtaiskoulutuksista suurimman osan veivät valtakunnalliset työpajapäivät ja etsivän työn päivät. Koulutusanomuksista 27 % kohdistui nuorisopalveluiden ja tiimien tuottamiin koulutuksiin.

## 9 OPPIKO ORGANISAATIO, LISÄÄNTYYKÖ TIETO?

Tässä luvussa vertaan osaamisen johtamiseen ja oppivan organisaation periaatteisiin liittyviä tunnuspiirteitä esittämiini Lahden nuorisopalveluiden toimintaperiaatteisiin (luku 7) ja vuoden 2010 koulutustietoihin (luku 8). Tarkoituksena on löytää toimivia käytänteitä, mutta myös kehittämistä vaativia osa-alueita.

## 9.1 Osaamisen ja tiedon johtaminen Lahden nuorisopalveluissa

Hyrkkään mukaan osaamisen johtamisessa keskeisiä osa-alueita ovat a) tieto ja tiedon siirtäminen, hyödyntäminen ja luominen, b) yhteistyön ja vuorovaikutustaitojen huomioinen sekä c) strateginen näkökulma (Hyrkäs 2009, 25). Organisaation oppimista käsittelevässä luvussa (luku 2.1) lainasin Pentti Sydänmaanlakan määritelmää organisaation oppimisesta, jolla hän tarkoittaa organisaation kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. Uusiutuminen on Sydänmaalakan mukaan sitä, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi”. (Sydänmaalakka 2002, 52-53.)

Lahden nuorisopalveluiden toimintakulttuurissa ja johtamisjärjestelmässä painottuvat yhteistyö, vuorovaikutus ja strateginen ajattelu. Toimintaa suunnitellaan yhdessä, sitä arvioidaan yhdessä ja yhdessä rakennettu strategia ohjaa kaikkea toimintaa (ks. luku 7). Luvussa 2.1 viittasin Teemu J. Lehtoseen, joka korostaa organisaation yhteisten toimintamallien ja merkitysten konkretisoimista erilaisten normien, kirjoitettujen sääntöjen, toimintaohjeiden, strategioiden ja olettamustenkin kautta. Ne määrittävät, miten töitä jaetaan ja tehdään. Yhteisiä merkitysrakenteita rakennetaan ja vahvistetaan työhön perehdyttämisen ja koulutuksen avulla. (Lehtonen 2002, 30.) Lahden nuorisopalveluiden toimintakäsikirjaan kootaan Lehtosen mainitsevat ohjeet, säännöt ja strategiat. Hyvin rakennetulla sekä helposti käytettävällä ja arkityöhön jalkautetulla toimintakäsikirjalla on toiminnan ohjauksen ja perehdyttämisen osalta suuri merkitys.

Nuorisopalveluiden strategiassa, henkilöstön hyvinvointia ja osaamisen kehittämistä tarkastelevassa tuloskortissa (ks. sivu 29), on painotettu vuorovaikutteisuutta ja hyvin toimivan viestinnän tärkeyttä. Viestintään on viime vuosina panostettu ja Tiedoksi-tiimi on koonnut ohjeet niin sisäisen kuin ulkoisen viestinnän kehittämiseksi (ks. luku 7.5). Ohjeet eivät kuitenkaan vielä takaa viestinnän toimivuutta.

Tieto on pohja, jolle osaaminen muodostuu. Tiedosta voidaan puhua objektina ja toimintana. Tieto voidaan jakaa hiljaiseen tietoon eli kokemukseen ja osaamiseen sekä eksplisiittiseen eli suoraan, selvästi ilmaistuun tietoon. (Hyrkäs 2009, 25.) Lahden nuorisopalveluissa tiedon hankinta, kokoaminen, siirtäminen ja edelleen kehittäminen on kaikkien työntekijöiden ja toimipisteiden mahdollisuus ja tehtävä. Koko organisaation kannalta tehokkaimmin tietoa tuottavat ja jakavat tiimit. Tiimien kokoama ja tuot-

tama tieto on oppivan organisaation periaatteiden mukaista ja osa tietojohdantamista. Myös toimintayksiköissä ja toimipisteissä syntyy oman työn kehittämisen ja verkostoyhteistyön kautta paljon kokemukseen pohjautuvaa tietoa, mutta tämä tieto jaetaan todennäköisimmin vain toimintayksikön tai toimipisteen sisällä.

Koulutuksissa hankittu tieto jää valitettavan usein lähinnä koulutukseen osallistujien pääomaksi. Nuorisopalveluiden koulutus- ja virkamatka-anomuksen (liite 2) täyttääseen koulutukseen osallistuja sitoutuu tekemään koulutuksesta tai virkamatkasta esimiehen vaatiman raportin. Raportteja ei juurikaan pyydetä ja todennäköisimmin raportteja tehdään ulkomaille suuntautuneista opintomatkoista. Tietoa ja kokemuksia jaetaan usein epävirallisesti kahvipöydässä tai muuten keskustelemalla. Koulutusten sisältöä jaetaan myös toimipisteiden tai toimintayksiköiden sisäisissä palavereissa, mutta harvemmin tieto leviää yleiseen käyttöön. Selkeää toimintatapaa, foorumia tai ohjetta palautteen käsittelylle ei ole olemassa. Raportin jakaminen sähköpostilla koko henkilökunnan käyttöön voisi herättää enemmän hämmennystä kuin rakentavaa ja analyttistä keskustelua.

Stenvall ja Virtanen (2010, 22) painottavat osaamisen johtamisessa organisaation ja sen henkilöstön osaamisen systemaattista arviointia ja kehittämistä toiminnan tavoitteista lähtien. He rinnastavat osaamisen johtamisen ja toiminnan strategisen johtamisen. Nuorisopalveluiden strategiatavoitteen (ks. sivu 29) ja johtoryhmän tekemän koulutusohjeen mukaan ”nuorisopalveluiden strategisten linjausten, tehtäväkuvien, kehityskeskustelujen, työsuoritusten arvioinnin ja osaamiskartoitusten pohjalta laaditaan jokaiselle työntekijälle nykyisten tai tulevien työtehtävien kannalta tarpeellinen henkilökohtainen koulutussuunnitelma”. Yleisimmin Lahden nuorisopalveluiden henkilöstön osaamiskartoitukset ja koulutussuunnittelu tehdään osana kehityskeskusteluja.

Yhteisiä ohjeita ja johtoryhmässä määriteltyjä osaamistarpeita on arvioitu ainoastaan turvallisuusohjeistuksen yhteydessä (liite 1) sekä leiri- ja retkitoimintaa varten. Työntekijöiden tehtäväkuvaan liittyvä osaamiskartoituslomake on käytössä työllisyys- ja erityispalveluissa. Alueellisissa nuorisopalveluissa ja sisäisten palveluiden toimistotyöhön on olemassa noin kymmenen vuotta vanhat päivittämättömät lomakepohjat. Opixi-tiimi aloitti työn yhteisen osaamiskartoituslomakkeen kokoamiseksi muutama vuosi sitten, mutta työ jäi kesken. Työn katkeamisen suurin syy oli yhtenäistämisen vaikeus. Osaamisalueet, käytetyt termit ja nuorisotyön yleisiin ammattitaitovaatimuk-

siin perustuvat kirjaukset eivät palvelleet eri tehtävämikikkeellä ja toimenkuvalla työskenteleviä työntekijöitä. Tiimin työn tuloksena syntynyt lomake koettiin myös liian raskaaksi käyttää eikä sähköisen lomakkeen uskottu tuottavan käyttökelpoista tietoa. Henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittäminen toiminnan tavoitteista lähtien vaihtelee tällä hetkellä yksikkökohtaisesti ja on paljolti kiinni esimiehen kyvystä arvioida oman toimintayksikkönsä prosessien ja työtehtävien osaamisvaatimuksia suhteessa henkilöstön osaamiseen.

Lahden nuorisopalvelut on määritellyt strategian ratkaisevat menestystekijät ja ydinprosessit. Strategian toteuttamisen edellyttämästä ydinosamisesta ei ole keskusteltu eikä sitä ole määritelty. Yksittäisten prosessien tavoitteita, omistajuutta ja tuloksia kuvaavissa prosessikorteissa on kuvattu kunkin prosessin vaatimia resursseja ja osaamista.

## **9.2 Lahden nuorisopalvelut ja oppivan organisaation teoria**

Luvussa 3 kuvasin oppivan organisaation periaatteita ja osa-alueita eri kirjallisuuslähteiden perusteella. Viittasin Merja Mäkisaloon (2003, 48–49), jonka mukaan mikään organisaatio ei pysty oppimaan ilman ratkaisevia ominaisuuksia. Myös pedagogisesta johtamisesta kirjoittanut Siv Their (1994, 110-113) on listannut oppivan organisaation toiminnan onnistumista kuvaavia tunnusmerkkejä. Mäkisaloon (2003, 48-49) mukaan eri kirjoittajien esiin nostamille ominaisuuksille on yhteistä toimintamallit, joiden avulla organisaatiossa työskentelevät yksittäiset työntekijät ja tiimit pystyvät oppimaan ja uudistumaan. Työhön kuuluvat myös järjestelmät, joiden avulla tutkitaan jatkuvasti omaa markkinatilannetta, asiakkaita sekä kilpailutilannetta. (Ks. myös Sarala & Sarala 1996, 54, Peter Senge 1994, 6-11.)

Oppivan laatuorganisaation toimintamallissa (ks. luku 3.2) yhdistyvät asiakaskeskeisyys, jatkuva laadun kehittäminen, itseohjautuva kehittämistoiminta, henkilöstön pitkäjänteinen opiskelu sekä olemassa olevien käytänteiden kyseenalaistaminen ja innovatiivinen kehittäminen. Kehittämisen prosessin toteuttamisessa keskeistä on yhteinen panostaminen työn onnistumiseksi unohtamatta työryhmien ja toimintaan liittyvien verkostojen hyödyntämistä. Oppivassa laatuorganisaatiossa tärkeää on hankkeiden kautta oppiminen. (Sarala & Sarala 1996, 69.)

Keskeisiä oppivan organisaation elementtejä ovat toisiinsa liittyvät prosessit ja niistä syntyvä toimintakokonaisuus. Jokaisen työntekijän tulee voida vaikuttaa ja hallita omaan tehtäväkenttäänsä. Organisaation toiminta perustuu sen yhteiseen visioon, mutta lisäksi jokaisella työntekijällä on oltava selkeä henkilökohtainen työn visio. Tiimioppimisella, asioiden ja ilmiöiden ymmärtämisellä, toisten arvostuksella ja riittäväällä vuorovaikutuksella ja viestintäosaamisella rakennetaan yhteistä mielikuvaa ja karsitaan kehityksen esteenä olevia oletuksia. (Peter Senge 1994, 6-11.)

Lahden nuorisopalveluiden keskeisimmät työtä ohjaavat toimintamallit liittyvät strategiseen suunnittelukulttuuriin, johtamiskäytäntöön, ydinprosessien ja niistä johdettujen osaprozessien johtamiseen, laadun kehittämiseen ja kehittämistiimien toimintaan. Johtoryhmän, toimintayksiköiden ja tiimien työstämät toimintaa ohjaavat periaatteet on kirjattu toimintakäsikirjaan. Eri toimintayksiköiden työntekijöistä kootut tiimit kehittävät omaa tehtäväaluettaan. Tiimeille on annettu johtoryhmän määrittelemä tehtäväkuva, jonka toteuttamiseksi jokainen tiimi tekee oman toimintasuunnitelmansa. Suunnitelmat hyväksyy johtoryhmä ja toteutuksesta vastaavat ko. tiimi, toimintayksiköt ja työryhmät. Tiimit ovat tuottaneet uutta sisältöä palveluihin, mallintaneet toimintaa ja jakaneet tietotaitoaan kaikille työntekijäryhmille.

Vuosittain toteutettavilla yleisellä asiakaspalautekyselyllä sekä erityistuen yksilö- ja pienryhmätoimintaan ja työpajojen toimintaan osallistuvien nuorten palautekyselyllä kerätään tietoa toiminnan ja työntekijöiden onnistumisesta. Nuorisotaloilla nuoret antavat palautetta yleiseen asiakastyytyväisyyskyselyyn ja talojen omiin palautekyselyihin vastaamalla. Nuoret myös osallistuvat toiminnan suunnitteluun. Yksittäisistä tapahtumista kuten leireistä, kerätään asiakaspalautetta. Nuorisopalveluiden prosessityötä tehdään asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisyys vahvistuu vielä, kun vuoden 2011 aikana perustettavat nuorten kehittämiss ryhmät osallistuvat vuorovaikutteisesti kehittämistyöhön ja ideoiden testaamiseen.

Nuorisotyön markkina- ja kilpailutilanteen seuraaminen ei ole yksiselitteistä. Jos markkinatilanteen seuraamisella ajatellaan nuorten hyvinvointityön tilannetta Lahdessa, toteutuu markkinaseuranta esimerkiksi lasten ja nuorten hyvinvointityöryhmän työskentelyyn osallistumalla, sivistystoimialan vastuualueyhteistyössä, verkostoyhteistyössä ja kaupungin työllisyystoimikunnassa.

Jos markkina- ja kilpailutilanteella tarkoitetaan nuorten vapaa-ajasta kilpailevien kaupallisten toimijoiden, seurakuntien ja yhdistysten nuorisotoimintaa, on seuranta satunnaisempaa tai ainakin vähemmän organisoitua. Tietoa nuorten vapaa-aikakäyttäytymisestä saadaan nuorilta itseltään, paikallislehdistä, poliisilta, nuorten vanhemmilta sekä muilta yhteistyökumppaneilta ja alan tutkimuksista.

Valtakunnallisesti nuorten elinoloja ja vapaa-ajankäyttäytymistä seurataan mm. Kanuuna-kehittämisverkoston kautta. Vaihtoehtoisia toimintamalleja seurataan säännöllisesti ammattikirjallisuutta ja -lehtiä lukemalla, ammatillisten verkostojen ajankohtais-tapaamisissa, muiden alan toimijoiden toimintaan tutustumalla sekä osana omaa kehittämistyötä. Innoksi-tiimillä on jatkossa keskeinen rooli nuorisotyön kehityssuuntien ja nuorten elinolojen seurannassa. Sen tehtävänä on yhteisessä kehittämistyössä syntyneiden ideoiden kokoaminen ja nuorisotyön ajankohtaisen tiedon välittäminen nuorisopalveluissa.

Oppivassa organisaatiossa kehittäminen on aina oppimista. Osaamista hyödynnetään jokapäiväisessä toiminnassa. Oppimisen paikkoja ovat erilaiset kokeilut, uudistuksiin kannustaminen, yhteistyön edistäminen sekä omien ja yhteisten kokemusten arviointi niiden merkityksiä ja sisältöä peilaamalla (Mäkisalo 2003, 48-49). Lahden nuorisopalveluissa kehittäminen on osa jokaisen työntekijän tehtäväkuvaa. Organisaation yhteiset ja toimintayksiköiden omat kehittämispäivät, tiimien ja työryhmien kehittämistyö sekä toimipisteissä ja eri toimintamuodoissa tapahtuva oman työn arviointi, suunnittelu ja kehittäminen korostavat jokaisen asiantuntijuutta omassa työssään.

Oppivan organisaation on seurattava tarkoin muutossignaaleja. Ihmisten elintapojen, arvojen ja ideologioiden muutos on tunnettava. Kehittämisessä otetaan aina huomioon vaihtoehtoiset mallit. (Their 1994, 110–113.) Samoja ajatuksia sisältyy strategisen oppimisen periaatteisiin (ks. luku 3.2).

Strategisen oppimisen keskeiset kysymykset ovat miksi, mitä, miten ja kuka. *Miksi* kysymyksellä arvioidaan organisaation arvopohjaa ja perustehtävää koskevia muutostarpeita. *Mitä* kysymyksellä pohditaan mm. strategiaa, tavoitteita ja tehtäviä. (Ruohotie 2000b, 48.) Vuosi 2010 oli nuorisopalveluissa strategian päivitysvuosi. Vuoden neljässä yhteisessä kehittämispäivässä tarkasteltiin lahtelaisten nuorten elämässä esiinnousseita ilmiöitä, valtakunnallisesti nuorten elämään vaikuttavia tekijöitä ja

pohdittiin havaittujen ilmiöiden merkitystä kunnallisen nuorisotyön ja lahtelaisten nuorten palvelutarjonnan kannalta. Keskusteluista kirjatut muistiinpanot olivat pohjana johtoryhmän käynnistämälle strategiatyöskentelylle. Henkilöstön kanssa viimeistelyyn strategiaan nousivat mukaan mm. tarve laajentaa nuorisotyön toimintakenttää nuorisotalojen ulkopuolelle kuten kauppakeskusympäristöön ja nuorten vaikuttamismahdollisuuksien jatkuva korostaminen nuorisopalveluiden omassa toiminnassa.

*Miten* kysymyksen tulee vastata siihen, miten asiat ja tehtävät toteutetaan. Vastaukset auttavat tarkastelemaan mm prosesseja, työtapoja ja organisaatiokulttuuria. (Ruohotie 2000b, 48.) Nuorisopalveluissa vastauksia mitä ja miten kysymyksiin etsittiin esimerkiksi valtakunnallisesti kaupunkimaisen nuorisotyön kehittämisverkoston, Kanuunan, vuonna 2010 toteuttamien kahden kehittämishankkeen avulla. Niistä toisessa tarkasteltiin monikulttuurista nuorisotyötä ja toisessa nuorisotalotoiminnan kehittämistä. Lahti osallistui molempiin hankkeisiin. Käytännön nuorisotyön ja nuorisotutkimuksen yhteistyö on valtakunnallisestikin uudehko asia. Tulevaisuus näyttää, miten kehittämistyöstä koottuja raportteja ja kokemuksia osataan jalkauttaa ja hyödyntää Lahden nuorisopalveluiden toiminnan kehittämisessä.

Lahden nuorisopalveluissa on *miten* kysymykseen vastattu myös prosesseja ja prosessin eri vaiheisiin liittyviä työtapoja kehittämällä. Prosessityö on vaatinut paljon aikaa ja uusien käsitteiden omaksumista, mutta työllä on jo nyt saavutettu myönteisiä lopputuloksia. Organisaation ydintehtävien tunnistaminen ja niihin liittyvien osaprosessien kuvaaminen ovat tehneet arkityöstä näkyvää, ymmärrettävää ja tehtävien kehittäminen avautuu uudella tavalla. Myös toiminnan laadun kehittäminen konkretisoituu prosessien jatkuvan arvioinnin avulla.

Organisaatiokulttuurin kehittämiseen on panostettu yhteisissä kehittämispäivissä keskustelemalla, tekemällä ryhmätöitä ja tutustumalla toisten tehtäviin yli yksikkö- ja toimintarajojen. Toimintakäsikirja tekee organisaatiokulttuurista läpinäkyvää ja se auttaa uusien työntekijöiden perehtymistä omaan toimipisteeseensä, toimintayksikkönsä ja koko organisaatioon.

*Kuka* kysymyksellä etsitään oikeaa toimijaa tavoitteiden mukaisille tehtäville. Vastaukset ohjaavat henkilöstöjohtamista kuten osaamista, kehittämistä, rekrytointia ja urapolkuja. (Ruohotie 2000b, 48). Tähän kysymykseen vastaaminen on jäänyt heikoim-

malle Lahden nuorisopalveluissa. Työnkiertomahdollisuutta on toivottu ja sisäisiin tehtävävaihdoksiin on kannustettu aina, kun organisaatiossa tulee henkilöstövaihdoksia tai avautuu uusia tehtäviä esim. projekteissa. Mahdollisuutta käytetään esitettyihin toiveisiin nähden vähän tai tätä mahdollisuutta hyödyntää vain osa työntekijöistä. Laajemmin *kuka* kysymystä on tarkoitus pohtia henkilöstöstrategiassa, jonka päivitys on jäänyt muun strategia- ja prosessityön jalkoihin.

### **9.3 Suorituksen johtaminen Lahden nuorisopalveluissa**

Luvussa 4 selvitin suorituksen johtamisen periaatteita. Suorituksen johtaminen liittyy kiinteästi organisaation muihin prosesseihin sekä strategiseen johtamiseen ja taloussuunnitteluun. Keskeistä on tunnistaa, mitä osaamista tavoitteiden saavuttaminen vaatii, mitä on olemassa, mitä puuttuu ja mitä tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamista on seurattava säännöllisesti. Henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa kartoitetaan yksittäisen työntekijän koulutus- ja kehitystarpeita. Tiimien ja työryhmien osaamistarpeita tarkastellaan omista suunnittelukokouksissa. Olennaista on tehdä koulutustarpeista koonti, joka ohjaa organisaatitason koulutussuunnittelua ja budjetointia. (Sydänmaalakka 2002, 109.)

Suorituksen johtamisella tavoitellaan suorituksen jatkuvaa parantamista. Johtaminen tapahtuu päivittäisissä työtilanteissa, suunnittelukokouksissa, kehittämistilaisuuksissa ja kehityskeskusteluissa. Suorituksen johtamisen prosessiin kuuluvat tavoitteiden asettaminen, ohjaus, valmentaminen sekä tulosten arviointi ja kehittäminen. Onnistumisen edellyttää, että tavoitteisiin sitoudutaan yhteisesti. Tavoitteiden on myös oltava yhden-suuntaisia niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatitasollakin. (Sydänmaalakka 2002, 113.)

Lahden nuorisopalvelut on tehnyt pitkäjänteistä strategiatyötä jo vuodesta 2005. Työtä ohjaavia prosesseja on kuvattu ja samalla on arvioitu niiden vaatimia resursseja. Prosessit eivät ole irrallisia kaaviokuvia, vaan ne kuvaavat osaltaan jokaisen työntekijän omia tehtäviä. Tiimijärjestelmä on koettu hyväksi tavaksi kehittää rajattua tehtäväaluetta. Tiimin vetäjä ja jäsenet ovat joutuneet perehtymään oman toimialansa sisältöihin, nykytilaan, kehittämistarpeisiin ja osaamistarpeisiin. Tiimien jäsenet ovat viestinviejiä toimintayksikköjensä ja tiimin välillä. Toimivassa tiimissä jokaiselle tiimiläisellä on mahdollisuus oppia uutta ja jakaa oppimaansa. Tiimityö on lisäksi auttanut eri toimintayksiköiden työntekijöitä tutustumaan toistensa työtehtäviin.



Nuorisopalveluilla on päivittämistä odottava henkilöstöstrategia ja henkilöstökoulutuksista on yksityiskohtainen ohje. Osaamisella ja oppimisella on nuorisopalveluissa tärkeä rooli. Vuosittain kasvava koulutuspäivien määrä kertoo oppimishalukkuudesta ja mahdollisuuksista. Koulutukset ja ajankohtaisseminaarit ovat myös tapa motivoida ja palkita henkilökuntaa. Osaamisen kehittämistä ja organisaation osaamistarpeita ei ole kuitenkaan otettu johtoryhmän määrätietoiseen strategiseen tarkasteluun.

Koulutuspäivien määrä on suuri ja se on kasvanut lähes koko ajan viimeisten viiden vuoden aikana. Nuorisopalveluiden vuoden 2010 koulutus- ja virkamatka-anomusten perusteella on vaikea tehdä johtopäätöksiä oppimisen ja osaamistarpeiden kohtaamisesta. Koulutusanomuksista ei voinut päätellä, liittyikö koulutus työntekijän henkilökohtaiseen koulutussuunnitelmaan. Kehityskeskusteluissa esiinnousseille koulutustarpeille on oma koontitaulukko nuorisopalveluiden koulutuskalenterissa, mutta sitä ei ole otettu aktiiviseen käyttöön. Osaamistarpeita, osaamisvajeita ja koulutustoiveita ei ole koordinoitu mitenkään järjestelmällisesti eikä niitä siten voi verrata toteutuneisiin koulutuspäiviin.

Oppivassa organisaatioissa oppiminen ei tapahdu ainoastaan kursseille tai seminaareihin osallistumalla. Suuri osa työssä vaadittavista taidoista on opittava työpaikalla tai tutustumalla saman alan toimijoiden työhön ja toimintaperiaatteisiin. Koulutustilaisuuksilla ja opintokäynneillä on merkitystä vain silloin, jos niihin liittyy keskustelua, analysointia ja yhteenvetoraportteja. (Their 1994, 113-15.) Lahden nuorisopalveluista nämä keskustelut puuttuvat tai ne ovat rajatun ryhmän sisäisiä keskusteluita. Hankittu tieto ei välttämättä lisää organisaation osaamista. Se jää yksilöiden tai työryhmien pääomaksi.

Ilman suorituksen johtamisen ja osaamisen kehittämisen yhteistä pohdintaakin nuorisopalvelut on onnistunut saavuttamaan vuotuiset strategiatavoitteensa. Nuorisopalveluiden vuosittain toteutettava palautepäivä maaliskuussa tarjoaa koko henkilökunnalle tilaisuuden arvioida yhdessä edellisen vuoden toimintaa. Tarkastelussa ovat yhteiset tavoitteet ja niiden toteutuminen, mutta keskustelua käydään myös jatkuvasti kasvavista osaamistarpeista ja työn vaativuuden lisääntymisestä. Onnistumisen taustalla vaikuttavat Lahden nuorisopalveluiden matala organisaatio, henkilöstön mahdollisuus ja valmiudet osallistua oman työnsä suunnitteluun ja arviointiin, työntekijöiden työtaidot ja sitoutuneisuus yhdessä sovittuihin päämääriin.

#### 9.4 Osaamisen hallinta ja kehittäminen Lahden nuorisopalveluissa

Luvussa 5 käsittelin osaamisen hallintaan ja kehittämiseen liittyviä asioita. Stenvallin ja Virtasen (2010, 168-169) mukaan osaamisen johtaminen on organisaation strategiaan perustuvaa osaamisen hallinnan kehittämistä. Selkeästi määritellystä ja yhteisesti hyväksytystä strategiasta voidaan hahmottaa myös organisaation osaamisen strategia: organisaation osaamisvaatimukset, osaamisen arviointi, osaamista koskevat kehittämistavoitteet ja osaamisen vahvistamisen keinot.

Kun oppivan organisaation käsite on muuttanut oppimisen keinovalikoimaa ja perinteisen yksittäisten työntekijöiden kouluttautuminen erilaisilla kursseilla on menettänyt merkitystään, on osaamisen tarpeiden tunnistamisella, osaamisen arvioinnilla ja hallinnalla uudenlainen tehtävä. Jos yhdeksi tehokkaimmaksi osaamisen kehittämisen keinoksi on todettu kollektiivinen työssä oppiminen ja tiedon siirtäminen työyhteisössä, tarvitaan osaamisen kehittämisen mahdollistavaa organisaatiokulttuuria. Tiedon siirtäminen vaatii avointa keskustelukulttuuria ja vuorovaikutusta. Oppimisen apuna voidaan käyttää mentorointia, työnohjauksellisia keskusteluita ja erilaisia sisäisiä valmennusmenetelmiä. Johdon on huolehdittava, että organisaation osaaminen kehittyy ja uudistuu. (Stenvall & Virtanen 2010, 169.)

Osaamisen kehittäminen strategisena prosessina edellyttää, että organisaatio tunnistaa omat strategiasta johdetut osaamisen painopisteensä ja keskeiset osaamisvaatimukset. Se vertaa vaatimuksia olemassa olevaan osaamiseen sekä selvittää osaamistarpeet ja kokoaa osaamisen kehittämisen suunnitelman (ks. kuva 4). (Stenvall & Virtanen 2010, 169.) Osaamisen johtaminen ei ole mahdollista, jos ei tiedetä, mitä osaamista tarvitaan, kenellä tarvittavaa osaamista jo on ja kenellä sitä pitäisi olla (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 8).

Olen todennut aiemmin (ks. luvut 9.1 ja 9.3), että Lahden nuorisopalveluissa ei ole otettu osaamisen kehittämistä tarkempaan strategiseen tarkasteluun. Osaamistarpeita ei ole määritelty johtoryhmässä eikä osaamisen painopisteitä ja niihin liittyviä ydinosaamisalueita ole tunnistettu. Tässä tilanteessa henkilöstön koulutuspäivien määrä herättää kysymyksiä. Mitä lisäarvoa koulutukseen osallistuminen on tuonut organisaatiolle? Millaisia osaamisvajeita on korjattu?

Oppivan organisaation periaatteisiin kuuluvat Mäkisalón (2003, 48-49) ja Ruohotien (2000b, 47) mukaan alan toimijoihin tutustuminen, ammattialan kokemusten vaihto, parhaista kokemuksista oppiminen ja ympäröivän maailman tulkinta. Luvussa 8 kuvaamistani koulutus- ja virkamatka-anomuksista suurin osa eli 47,5 % liittyi ajankoh-taisseminaareihin ja ammatillisiin tapaamisiin (katso kuva 13). Uutta tietoa ei ole haet-tu perinteisestä kurssilla oppimisesta, vaan ammatillisen tiedon jakamisesta, vaihtami-sesta ja vertaisoppimisesta. Nuorisopalveluiden sisäiset koulutukset (23,4 % kaikista koulutuksista) olivat tehtäväkohtaisten osaamisvaatimusten mukaisen osaamisen täy-dentämistä ja päivittämistä sekä tiimien toteuttamia koulutuksia. Sisäiset koulutukset ovat osaltaan myös vuorovaikutteista tiedon jakamista. Ammattitaitoa ylläpitävät ja täydentävät koulutuskokonaisuudet liittyivät suoraan koulutettavien tehtäväkuviin. Näiden koulutusten kesto vaihteli muutaman tunnin seminaarista useamman koulutus-kerran kokonaisuuteen. Osa koulutuksista oli maksuttomia, yhteistyökumppanien tuot-tamia. Osa liittyi selkeästi menetelmäosaamisen lisäämiseen. Yksi tällainen useamman koulutuskerran kokonaisuus oli työllisyys- ja erityispalveluiden yksilövalmentajien sekä työ- ja työhönvalmentajien suorittama IE eli Instrumental Enrichment koulutus, jonka avulla työntekijät oppivat tunnistamaan erilaisia oppimisvaikeuksia ja erilaisten oppijoiden tarpeita. Opittua tietoa sovelletaan toimintayksikön päällikkö Jaana Lehti-sen mukaan nuorten yksilövalmennuksessa, työpajoilla työnopastuksessa ja erityistuen pienryhmätoiminnassa.

Joulukuussa 2010 Lahden kaupungissa tehostettiin sähköisen henkilöstöhallintaohjel-man käyttöönottoa. Koulutus- ja virkamatka-anomukset tehdään jatkossa suoraan säh-köiseen järjestelmään esimiehen hyväksyttäväksi. Nuorisotoimenjohtajan hyväksyntä tarvitaan pidempiin, yleensä tutkintoon johtaviin koulutuksiin. Sähköinen järjestelmä on oman standardinsa mukainen, se luokittelee koulutukset ja virkamatkat omalla ta-vallaan. Ohjelmasta saa erilaisia raportteja, mutta koska käyttöoikeudet on rajattu, on tiedon kokonaishallinta ainakin alkuvaiheessa hankalaa. Vaarana on, että koulutusten yleinen seuranta on jatkossa entistä hankalampaa.

## 9.5 Yhteenveto

Lahden nuorisopalveluiden toiminnasta tunnistaa oppivan organisaation periaatteet. Organisaatio on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana, mutta se on toiminta-kulttuuriltaan edelleen matala organisaatio. Henkilöstö osallistuu toiminnan suunnitte-

luun, kehittämiseen ja toteuttamiseen. Kehittäminen perustuu aktiiviseen vuorovaikutukseen, toimintaympäristön seurantaan ja omaehtoiisiin muutos- ja kehittämistoimiin. Strategiatyöskentelyn perusteella jokaisella työntekijällä pitäisi olla yhteinen näkemys toiminnan päämääristä. Toimintaa arvioidaan, mitataan ja sitä myös kritisoidaan. Jotta kritiikki olisi rakentavaa, se tulee perustella. Työntekijöitä arvostetaan, hyvistä työsuorituksista palkitaan ja työntekijöitä kannustetaan kehittämään omia taitojaan. Lahden nuorisopalveluissa on ymmärretty, että pysyäkseen kehityksen kärjessä on seurattava alan yleistä kehitystä, opittava toisilta, verkostoiduttava ja toimittava asiakaslähtöisesti.

Kehittämistyö on ollut viimeiset viisi vuotta erittäin aktiivista. Strategia, prosessityö, hanketoiminta, toimintakäsikirja, tulospalkkauksen periaatteet, organisaation kehittäminen ja uudistukset ovat vieneet aikaa ja voimia ja jotain jää aina vähemmälle huomiolle. Lahden nuorisopalveluissa on tahtotila ja tavoitteita henkilöstön osaamisen johtamiselle, mutta käytännössä työ on jäänyt kesken. Koska osaamistarpeita ei ole yhdessä määritelty, osaamista ei ole kartoitettu järjestelmällisesti eikä siten osaamisvajaidenkaan tunnistaminen ole varmaa, on vaikea päätellä, lisäävätkö henkilöstön käymät koulutukset ja ajankohtaistapaamiset organisaation osaamista. Työntekijän osaaminen ja työhyvinvointi voi lisääntyä, mutta onko kouluttautumisella vaikutusta organisaation kollektiiviseen osaamiseen?

Laadukas asiakaslähtöinen toiminta sekä arkityössä jatkuvasti lisääntyvät sähköiset järjestelmät ja niihin kuuluva oma termistö edellyttävät toimintaperiaatteilta yhdenmukaisuutta ja johdonmukaisuutta. On tärkeää tunnistaa organisaation osaamistarpeet, henkilökunnan tehtäväkuvanmukaiset osaamisvaatimukset ja hallita kouluttautumista yhteisen suunnitelman mukaisesti.

## **10 MITEN KEHITTÄÄ OSAAMISEN JOHTAMISTA?**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli etsiä vastaukset kysymyksiin, miten oppivan organisaation osa-alueet toteutuvat Lahden nuorisopalveluissa, miten koulutuksiin osallistuminen vastaa työn osaamisvaatimuksiin ja miten rakentaa nuorisopalveluille osaamisen strategia. Edellisessä luvussa kuvasin oppivan organisaation toteutumista ja koulutusten ja osaamisvaatimusten vastaavuutta. Totesin, että suurimmat haasteet Lahden nuorisopalveluissa ovat osaamistarpeiden tunnistaminen, kartoittaminen ja osaamisen

johtamisen haltuunotto. On myös huolehdittava, että asioiden jakamiseen on toimivat keinot sekä riittävästi erilaisia foorumeja ihmisten ja asioiden kohtaamiseen.

Nuorisopalveluiden johtoryhmän vuoden 2011 tavoitteena on päivittää vuosille 2006-2008 tehty nuorisopalveluiden henkilöstöstrategia. Henkilöstöjohtamisen kehittymisen kannalta ei ole järkevää tyytyä päivittämään vanhaa henkilöstöstrategiaa. Kokonaan uuden henkilöstöstrategian tekeminen antaa mahdollisuuden tarkastella henkilöstöasioita, tiedon johtamista, osaamista, oppimista ja resursointia aivan uudelta pohjalta. Nyt on tilaisuus rakentaa osaamisstrategiaan perustuva suunnitelma, jossa huomioidaan nykyiset ja lähivuosien henkilöstötarpeet. Kuvassa 20 olen hahmotellut osaamisen strategiaan liittyviä vaiheita ja toistuvia tapahtumia, joita nuorisopalveluidenkin uudessa henkilöstöstrategiassa tulee ottaa huomioon.



**KUVA 20. Osaamisen strategian osa-alueet**

Nuorisopalveluiden strategiatyöhön kuuluu toimintaympäristön, asiakkuuksien ja yhteistyökumppanien muutosten analysointi. Analyysiin tulee ottaa mukaan myös osaa-

misnäkökulma. Mitä tapahtuu nuorten elinolojen, vapaa-ajankäyttäytymisen ja nuorisokulttuurien osa-alueilla? Mitä uutta on odotettavissa nuorisotyötä ohjaavan lainsäädännön, kaupungin omistajaohjauksen ja monialaisen verkostoyhteistyön osalta? Mitä mahdolliset muutokset edellyttävät henkilökunnan tehtäväkuvilta ja osaamiselta? Syntyykö uudenlaisia osaamisvajeita ja miten uutta osaamista voidaan hankkia?

Koska strateginen suunnittelu, laatu- ja prosessityö ovat pääosin hallinnassa ja toisaalta uuden nuorisopalveluiden strategian valmistelu alkaa syksyllä 2011, on henkilöstöstrategian rakentamisessa hyvä lähteä liikkeelle strategian pohjatyönä tehtävän toimintaympäristöanalyysin esiin tuomista haasteista sekä strategian kriittisiin menestystekijöihin ja ydinprosesseihin liittyvän ydinosaamisen määrittelystä.

Nuorisopalveluiden ydinprosessit on kuvattu ja ne on jaettu osaprosesseiksi. Osaprosessien kohdalla on arvioitu myös niiden toteuttamiseen vaadittavaa osaamista ja kehittämistarpeita. Johtoryhmän ja työryhmien tehtävänä on käydä prosessikuvaukset läpi ja tarkastella kirjattuja osaamisvaatimuksia kriittisesti myös tulevien haasteiden osalta. Kun osaamistarpeet on tunnistettu, valitaan ne keskeisimmät ja ajankohtaisimmat osaamisalueet, jotka vaaditaan prosessien toteuttamiseen.

Jokaisella prosessilla on omistaja ja toteuttajat. Johdon tehtävänä on luoda työkalut näiden avainhenkilöiden nykyisen osaamisen ja osaamisvajeiden tunnistamiseen. Johdolla on oltava myös rohkeutta miettiä henkilöstön tehtäviä ja työnkuvia uudella tavalla. Jos todetaan, että nykyinen ja tehtävien vaatima osaaminen eivät kohtaa ja motivaatiota uuden oppimiseen ei löydy, olisi oltava mahdollisuus tehtävien uudelleen arviointiin. Joskus voi olla tarpeen myös hillitä jatkuvaa kouluttautumista, jos sille ei löydy perusteita organisaation osaamistarpeista. Osaamisstrategian tulee sisältää uudelleenkoulutusvaihtoehdon, mahdollisuudet tehtävämuutoksiin ja työnkiertoon sekä myös uudenlaisen osaamisen hankkimisen henkilökunnan rekrytoinnin kautta.

Osaaminen on onnistumisen edellytys ja sen on todettu lisäävän työhyvinvointia. Osaaminen, onnistuminen ja sopivat haasteet motivoivat yrittämään ja tekemään vielä vähän paremmin. Osaamisen johtaminen on tärkeää jokaiselle työntekijälle ja kaikilla organisaatiotasoilla. Lahden nuorisopalveluiden henkilöstön osaamisstrategia tulee rakentaa nykyisyyden ja tulevaisuuden tarpeita varten. Strategiassa on huomioitava työkalut, joilla osaamista tunnistetaan, mitataan, jaetaan ja verrataan osaamistarpei-

siin. Myös tehtäväkuviin liittyvän osaamisen arviointiin on saatava työkalut, jotta henkilökunta on samassa asemassa riippumatta toimintayksiköstä tai toimipisteestä. Tehtäväkuvat on kuvattu nimikkeittäin, joten niiden osaamisvaatimuksia tulee tarkastella tehtävän vaatimusten perusteella, ei toimenhaltijan persoonallisuuden mukaan.

Jokaiseen tehtävään on työpaikan hakuilmoituksessa määritelty vaadittava peruskoulutus- ja osaamisalueet. Tehtäväkuvanmukaisessa osaamiskartoituksessa ei ole syytä puuttua nuorisotyön perusosaamisalueisiin, jos ne on todettu riittäviksi rekrytointivaiheessa. Jos työntekijä siirtyy tehtävästä toiseen, voi olla tarpeen selvittää henkilökohtainen osaaminen, koulutustausta ja uuden tehtävän osaamisvaatimukset.

Vuosittain kehityskeskustelun yhteydessä tehtävä osaamiskartoitus ja sen perusteella rakennettava henkilökohtainen koulutussuunnitelma tulisi liittää osaksi asiakaspalautteen ja tulospalkkaustavoitteiden tarkastelua. Nuorisopalveluissa käytössä oleva yleinen asiakastytyväisyyskysely sisältää osan, jossa pyydetään arvioimaan henkilökunnan osaamista käytetyn palvelun kannalta. Samaa asiaa kysytään myös työllisyyspalveluiden ja erityistuen piirissä olevilta nuorilta. Osaamista mittaava arvosana on myös yhtenä tulospalkkaustavoitteena. Kyselylomakkeita olisi kehitettävä niin, että ne tuottavat mahdollisimman käyttökelpoista tietoa tukemaan henkilökunnan osaamista ja oppimista.

Koska oppivan organisaation perusedellytyksiä ovat yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja työssä oppiminen, on Lahden nuorisopalveluissa kehitettävä toimintatapoja tiedon, hyvin työtapojen ja ajatusten jakamiseksi. Keskeisinä kehittämiskohteina ovat sisäinen viestintä ja erilaisten osaamisen jakamista mahdollistavien foorumien rakentaminen. Näitä foorumeja voivat olla yksiköittäin ja työmuodoittain koottavat palaverit, erilliset tiedotustilaisuudet ja sisäiset koulutukset. Nuorisopalveluiden yhteisissä kehittämissäpäivissä on järjestetty ”hanketoreja”, joissa uudet projektit ovat kertoneet työnsä tavoitteista ja tulevasta toiminnasta. Samalla lailla voitasi toteuttaa myös osaamistoreja, joissa jaossa ovat hyvät ideat, toimivat menetelmät ja koulutuksista saatua materiaalia.

Nuorisopalveluiden toimintakäsikirja, nuorisotiedotuksen verkkosivut ja Kanuuna kehittämisverkoston verkkosivuille rakennettu materiaalipankki ovat esimerkkejä sähköisistä tiedon kokoamistavoista. Nykyinen nuorisopalveluiden yhteinen verkkoasema ei toimi materiaalipankkina. Jatkossa tulisi arvioida uudelleen verkkoaseman raken-

netta tai tutkia nuorisopalveluiden toistaiseksi hyödyntämättömien intranetin sivujen käytettävyyttä nuorisopalveluiden työtä tukevana tieto- ja materiaalipankkina.

Nuorisopalveluiden osaamiseen ja oppimiseen liittyvät haasteet, osaamistarpeiden tunnistaminen, kartoittaminen ja osaamisen johtamisen haltuunotto ovat tärkeitä asioita. Lahtelaisen nuorisotyön periaatteena on ollut kulkea kehityksen etujoukoissa ja hallita itse omia kehittämisprosesseja. Lahden kaupungin henkilöstövirasto työstää pilottien kautta kaupungin yhteistä toimintamallia osaamiskartoituksiin ja osaamistarpeiden määrittelyyn. Yhteisillä malleilla on taipumus olla niin yleispäteviä, että harvoin ne toimivat jonkin tietyn työmuodon työkaluina – varsinkin, jos ne on tehty toimistotyön tai hoitotyön näkökulmista. Nuorisotyö on monipuolista ja nuorisotyön koulutus antaa siihen perusvalmiudet, mutta tehtäväkuvat ja palvelutarjonta määrittelevät sen, mitä organisaation ja yksittäisen työntekijän tulee osata. Lahden nuorisopalveluiden on tässäkin asiassa toimittava oppivan organisaation periaatteiden mukaan itseohjautuvasti ja tehtävä itse oma osaamisstrategiansa, sitä ei voi kopioida.



## LÄHTEET

Ahvo-Lehtinen, Sirkku & Maukonen Sanna (toim.) 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2012 – työkirja. Helsinki: Efeko Oy.

Hamel, G & Prahalad C.K. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, G & Prahalad C.K. 1996. *Competing for the Future*. Paperpack with a new preface by the authors. Boston: Harvard Business School Press.

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

Juuti, Pauli (toim.) 2005. Osa ja innovoi – osaa ja innovoi. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lahden kaupunki 2010. Tuottavuusohjelma; toimenpiteet ja mittarit 2010-2012.

Lahden kaupungin yhteistoimintaryhmä 2010 & Lahden kaupunginhallitus.2010.

Lahden kaupunki 2010. Lahden kaupungin henkilöstöohjelma 2010-2012.

Lahden kaupunki Sivistystoimiala 2010. Vastuualueyhteistyön suunnitelma.

Lahden nuorisopalvelut 2006. Lahden nuorisopalveluiden strategia 2007-2012.

Lahden nuorisopalvelut 2006. Henkilöstöstrategia 2006-2008.

Lahden nuorisopalvelut 2008. Henkilöstöviestinnän toimintamalli.

Lahden nuorisopalvelut 2010-2011. Johtoryhmän muistiot.

Lahden nuorisopalvelut 2009. Johtoryhmän päätös henkilöstökoulutuksista 24.9.2009.

Lahden nuorisopalvelut 2010. Henkilöstöopas.

Lahden nuorisopalvelut 2010. Lahden nuorisopalveluiden strategia 2011-2012.

Lahden nuorisopalvelut 2010. Lahden nuorisopalveluiden turvallisuuskäsikirja.

Lahden nuorisopalvelut 2011. Nuorisopalveluiden tilastoja 2010.

Lahden nuorisopalvelut 2011. Koulutus- ja virkamatka-anomukset 2010.

Lahden nuorisopalvelut 2011. Toimintakäsikirja

Lahden nuorisopalvelut 2011. Tulospalkkiotavoitteet 2011.

Lankinen, Paavo & Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.

- Lehtonen, Teemu J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 867. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme – opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mäenpää, J. 1997. Ryhmien ydinosaamisvalmius oppivassa yritysorganisaatiossa. Väitöskirja. Acta Universitatis Ouluensis E25. Oulun yliopisto.
- Ruohotie, Pekka 2000a. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY.
- Ruohotie, Pekka 2000b. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sarala, Urpo & Sarala Anita 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Sarala, Urpo & Sarala Anita 1997. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden koulutus- ja tutkimuskeskus. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Senge, Peter M. 1990. The Fifth Discipline – The art and practice of learning organization. New York: Doubleday.
- Senge, Peter M. 1994. The Fifth Discipline – The art and practice of learning organization. New York: Doubleday.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Their, Siv 1994. Pedagoginen johtaminen. Tampere: Tammer-paino Oy.

**LAHDEN NUORISOPALVELUIDEN TURVALLISUUSASIAKIRJASSA  
MÄÄRITELLYT TYÖLUVAT, TYÖN SUORITTAMISEN VAATIMA  
OSAAMISTASO JA SEN TOTEAMINEN**

Nuorisotyön ammattitaito- ja osaamisvaatimukset ovat tehtäväkuvasta riippuen hyvin erilaisia. Lahden Nuorisopalvelut on määritellyt yleiset ja eri työntekijäryhmiä koskevat osaamisvaatimukset ja menetelmät osaamiskartoitusten ja koulutussuunnitelmien perusteiksi. Osaamisen toteamiseksi vaadittavan koulutuksen maksaa ja järjestää tarvittaessa työnantaja.

<b>Työntekijäryhmä</b>	<b>Koulutus</b>	<b>Osaamisen toteaminen</b>
Kaikki työntekijäryhmät, toimistossa vähintään 1 hlö	Ensiapu I tai Nuorisopalveluiden oma EA peruskurssi	Voimassaoleva Ea I-kortti tai muu osoitus päivitetystä osaamisesta, päivitysväli 3 v.
Metalli-, puu- ja remonttipajat: tiiminvetäjät ja tekniset ohjaajat	Ensiapu II	Voimassaoleva Ea II-kortti tai muu osoitus päivitetystä osaamisesta, päivitysväli 3 v.
Nuorisotalojen ja Nuorisokeskuksen päätoimiset ohjaajat	Järjestyksenvalvojakurssi	Todistus käydystä kurssista.
Toimitilojen turvallisuushenkilöstö, (pelastussuunnitelman mukaan), päälliköt	Talon turvallisuuspäällikön koulutus (PHPELA) ja/ tai Nuorisopalveluiden oma koulutus	Hyväksytty kurssisuoritus
Tilojen turvallisuushenkilöstö, nuorisohjaajat, pajojen tiiminvetäjät ja tekniset ohjaajat	Tulityökortti tai alkusammustuskoulutus	Voimassaoleva tulityökortti tai todistus käydystä koulutuksesta
Leirien uimavalvontaa hoitavat nuorisohjaajat	Ensiapu II tai räätälöity oma koulutus, uimataito	Voimassaoleva Ea II-kortti, todistus uimataidosta sisällytetään omaan koulutukseen
Nuorisohjaajat, leirien ruokahuollosta vastaavat, Lounasakselin henkilökunta	Hygieniakoulutus	Voimassaoleva hygieniapassi
Leiri- ja retkitoimintaa järjestävät ohjaajat	Ulkoiluturvallisuuskoulutus (Leirityön osaamisvaatimukset ja osaamistarpeet selvitetään erikseen).	Nuorisopalveluiden omaa koulutusta tai kurssitodistus muualla käydystä koulutuksesta. Päivitys 5 vuoden välein.
Pajojen tiiminvetäjät ja työvalmentajat	Työturvallisuuskortti	Voimassa oleva työturvallisuuskortti (5 v)
Erityislajien ohjaajat ja kouluttajat (esim. köysitoiminta, vesitoiminta, ...)	Lajin vaatima erityisosaaminen	Voimassa oleva todistus lajin koulutuksesta ja ohjaajapätevyyydestä Nuorisopalveluiden osaamispankin kokoaminen ja ylläpitäminen!

**Periaatteita koulutusten tavoitteista, sisällöstä ja päivityksistä**

Työpaikoilla, nuorisotiloissa ja tapahtumissa on aina oltava toimipaikkaan ja työmuotoon nähden riittävä ensiapuvalmius. Nuorisopalveluiden toimistossa tulee olla vähintään yhdellä työntekijällä vastaava ensiapukoulutus.

Jokaisessa tilassa tulee olla asianmukaisesti varustettu ensiapukaappi. Leireillä, retkillä ja tilojen ulkopuolisissa tapahtumissa on ensiapuvalmiudesta huolehdittava joko ensiapulaukulla tai erikseen järjestetyn ensiapupäivystyksen kautta (ostopalvelu). Tilojen ensiapukaapeissa ei saa säilyttää lääkkeitä.

Leireillä ja maastossa järjestettävässä toiminnassa vaadittava ensiapu- ja pelastusosaaminen on selostettu tarkemmin sitä käsittelevässä luvussa. EA-koulutusten päivitysväliksi on sovittu 3 vuotta

Jokaisessa tilassa tulee olla vähintään yksi alkusammutustaitoinen päätoiminen työntekijä. Alkusammutus- tai tulityökorttikoulutus vaaditaan kaikilta tulitöitä tekevilta. Tulityötä on mm. tulenteko leiri- ja retkiolosuhteissa.

Ensiapu- ja alkusammutusvalmius pidetään ajan tasalla säännöllisellä koulutuksella. Nuorisopalveluiden jokaisessa tilassa on erillinen pelastussuunnitelma. Tilojen turvallisuushenkilöstön koulutus järjestetään yhteistyössä Päijät-Hämeen Pelastuslaitoksen (PHPELA) kanssa. Tavoitteena on vaihtelevan toiminnan ja yleisötilojen tarpeeseen soveltuva asiasisältö.

Järjestyksenvalvojan koulutus on osaamisvaatimuksena niille työntekijöille, jotka järjestävät omissa tiloissaan yleisötilaisuuksia tai ovat mukana nuorisopalveluiden tapahtumajärjestelyissä. Koulutuksen tavoitteena ei ole järjestyksenvalvojana toimiminen vaan tilaajaosaamisen hankkiminen. Tapahtumien järjestyksenvalvonta hoidetaan yleisimmin ostopalveluna ja tilaajan on tunnettava työn laatuvaatimukset eli järjestyksenvalvojan velvollisuudet ja oikeudet.

Hygieniosaamista vaaditaan kaikilta ruokahuoltoon osallistuvilta (myös kioskityöntekijät, keittiökerhojen vetäjät ja leirikeittiön kesätyöntekijät).

Työnantaja järjestää ja maksaa tarvittavan lisäkoulutuksen työajalla. Jos osaamisvaatimuksessa ei erikseen mainita esim. EA- tai Järjestyksenvalvojakortin tarpeesta, ei työnantaja maksa erillistä korttia.

Työntekijät kirjaavat koulutustietonsa ja niiden voimassaoloajan nuorisopalveluiden koulutuskalenteriin (Z: Yhteinen/ koulutuskalenteri).. Opixi-tiimi vastaa ensiapu- ja järjestyksenvalvojakoulutusten koordinoinnista sekä järjestämisestä sekä mahdollisuuksien mukaan tiedottaa tarjolla olevista tulityö- ja hygieniapassikoulutuksista.

## VIRKAMATKA- / KOULUTUSHAKEMUS JA PÄÄTÖS

<b>TIEDOT</b>	Hakija	
	Virkamatkan / koulutustilaisuuden aihe	
	Virkamatkan / koulutustilaisuuden aika ja paikka	
	Virkamatkan / koulutustilaisuuden järjestäjä	
<b>VIRKAVAPAAUS</b>	Haen virkavapautta ajalle	
	Haen virkavapautta <input type="checkbox"/> palkallisena	<input type="checkbox"/> palkattomana
<b>KORVAUKSET</b>	Haen korvattavaksi	Myönnetään korvattavaksi
	<input type="checkbox"/> matkakorvaukset <input type="checkbox"/> päiväraha <input type="checkbox"/> majoituskustannukset <input type="checkbox"/> kurssimaksut <input type="checkbox"/> oppimateriaalit <input type="checkbox"/> muuta	<input type="checkbox"/> matkakorvaukset <input type="checkbox"/> päiväraha <input type="checkbox"/> majoituskustannukset <input type="checkbox"/> kurssimaksut <input type="checkbox"/> oppimateriaalit <input type="checkbox"/> muuta
<b>PERUSTELUT</b>	Hakemuksen perustelut	
<b>PÄIVÄYS JA ALLEKIRJOITUS</b>	Sitoudun tekemään koulutustilaisuudesta esimiehen vaatiman selvityksen.  <div style="text-align: right;">           . .20 _____            hakijan allekirjoitus ja nimen selvennys         </div>	
<b>ESIMIES TÄYTTÄÄ</b>	Esimiehen lausunto  <div style="text-align: right;">           . .20 _____            esimiehen allekirjoitus ja nimen selvennys         </div>	
<b>PÄÄTÖS</b>	<input type="checkbox"/> hyväksytään <input type="checkbox"/> hylätään  <div style="text-align: right;">           . .20 _____            päättäjän allekirjoitus ja nimen selvennys         </div>	