



Uutta kohti



Pääkaupunkiseudun kaupunkien
henkilöstöstrategiahanke 2004 – 2009

Loppuraportti

Sisältö

Johdanto	1
Henkilöstön kehittämistyöllä ei ole rajoja	2
Pääkaupunkiseudun kaupunkien henkilöstöjohtajat	
Luottamus syntyy yhteistyöstä	3
Koordinaattori Raili Nederström	
Yhteistyö vakiintui ja syventyi	4
Henkilöstöjärjestöt	
Seudulliset kehittämissuunnitelmat loivat yhteistyökäytännöt	5
Kohti jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja oppimista	5
Seudulla on yhteiset koulutustarpeet	6
Tavoitteena osaavan työvoiman turvaaminen	6
Maineyö lisäsi kaupunkien tunnettuutta työnantajina	7
Monikulttuurisuus lisääntyy	7
Kaupunkien strategiaketjut toimivammiksi	9
Case-yksiköissä kehittäminen konkretisoitui	10
Vastuuhoitajamalli on yhteisen työn tulos Espoon keskuksen palvelutalo	10
Muutoksen ammattilaiset Espoon kotisairaala	11
Tasapainoilua perustyön ja uuden opettelu välillä Aurorakoti, osasto 5, Espoo	12
Kirjasto vauhditti tiedonkulkua Vuosaaren kirjasto, Helsinki.....	13
Vaihtoviikoilla kierrätetään osaamista Pohjoinen nuorisotyöyksikkö, Helsinki.....	14
Avoin johtamisjärjestelmä tukee työyhteisöä Vanhainkodit, Ympäri vuorokautinen hoiva, Vantaa.....	15
Kunta 10 kehittämissuunnitelmana Kunta 10 -jatkohankkeen dialogisuutta, Vantaa	16
Verkkoyhteistyö linkitti osallistujat	17
Eteenpäin kehittämisen tiellä	20
Framåt på utvecklingens stig	20
Hanke- ja ohjaussuunnitelmat	21

Johdanto



Yhteistyö pääkaupunkiseudun kaupunkien kesken on viime vuosien aikana tiivistynyt monella taholla. Näin on tapahtunut myös henkilöstöasioissa: nyt on päättymässä pääkaupunkiseudun kaupunkien yhteinen henkilöstöstrategiahanke 2004 – 2009, jossa ennakoitiin kaupunkien toimintaympäristömuutoksia ja kehitettiin keinoja vastata tulevaisuuden haasteisiin. Suurimpia yhteisiä haasteita ovat työvoiman saatavuus, maahanmuuttajien osuuden lisääminen henkilöstöstä sekä henkilöstön osaamisvaatimukset.

Toimintaympäristön ennakkoinnista on tullut säännöllinen osa kaupunkien strategiatyötä. Ennakoinnin perusteella syntyvää tietoa hyödynnetään myös henkilöstöön liittyvässä strategialuistelussa. Kussakin kaupungissa on kehitetty vuoropuhelua, jossa työyhteisöt voivat osallistua keskusteluun siitä, mitkä asiat ovat henkilöstönäkökulmasta tärkeitä.

Yhteinen henkilöstöstrategiatyö kohdistui osaamisen kehittämiseen, koulutusyhteistyön parantamiseen, työnantajamaiseen ja -tunnettuuden lisäämiseen, työvoiman saatavuuden turvaamiseen sekä maahanmuuttajien rekrytoinnin edistämiseen. Espoosta, Helsingistä ja Vantaalta hankkeeseen osallistui työyhteisöjä case-yksikköinä, joille suunniteltiin omien lähtökohtien perustella kehittämishankkeet.

Seudullisella tasolla hankkeen tuloksena on yhteistyön prosessimalli. Hankkeessa syntyi myös uudenlaiset yhteistyön areenat, joissa ammattijärjestöt ovat aktiivisesti mukana. Hankkeen sisältötyöryhmissä luotiin yhteisiä malleja muun muassa täydennyskoulutukseen, urapolkuihin, sijaistyövoiman käyttöön ja työnantajamaiseen kehittämiseen. Näissä yhteistyö jatkuu normaalina virkатыönä ilman erillistä hankeorganisaatiota.

Henkilöstön kehittämistyöllä ei ole rajoja



kuva: Mari Hohtari

Lievonen, Helske ja Tulensalo.

Espoo, Helsinki ja Vantaa ovat vuosia tehneet yhteistyötä henkilöstöjohtamisen eri alueilla. Vuonna 2004 käynnistettiin Tykes-hankkeena strategiatyö, joka perustui yhteisiin kehittämistarpeisiin. Taustalla oli kaupunkien haasteet henkilöstövoimavaran hallinnassa ja osaavan työvoiman saatavuudessa. Palvelujen tehokkaampi tuottaminen edellyttää muutoskykyistä henkilöstöä, organisaatiota ja johtamista.

Kaikkeen strategiatyöhön liittyy toimintaympäristön muutosten arviointi. Henkilöstöstrategiahankkeessa tähän panostettiin vahvasti. Toimintaympäristön muutoksiin sopeutuminen tuo mukanaan muita muutostarpeita - myös toimintatapoja joudutaan muuttamaan. Tehokkuusvaatimusten, työvoiman saatavuushaasteiden ja henkilöstön ikääntymisen lisäksi tunnistettiin yhteisiä, henkilöstöjohtamiseen vaikuttavia piirteitä kuten kansainvälistyminen. Näistä johdettiin konkreettiset tavoitteet:

- seudullisen henkilöstöstrategiaprosessin luominen
- menetelmien kehittäminen varmistamaan strategian tuloksellisuus ja löytämään syy-seuraussuhteet
- henkilöstöstrategian ohjausvaikutuksen tutkiminen ja arviointi.

Kesäkuussa 2007 käynnistyi jatkohanke, jossa selvitettiin strategijaketjujen vuorovaikutteisuutta ja luotiin seudullis-

nen oppimisverkosto henkilöstön voimavaraohjaukseen. Kauniainen liittyi jatkohankkeen aikana mukaan työskentelyyn.

Haasteeksi yhteistyölle osoittautuivat vahvasti juurtuneet kaupunkikohtaiset tavat toimia. Erilaisessa kehittämisvaiheessa olevien organisaatioiden motivointi yhteistyöhön oli haasteellista. Sama erilaisuus osoittautui myös arvokkaaksi: kaupungit saivat aitoja, testattuja toimintamalleja monistettavaksi toisiltaan.

Koko hanke on tehty kaupunkien työnantajapolitiikan mukaisesti tiiviissä yhteistyössä ammattijärjestöjen kanssa. Yhteistyö on ollut rakentavaa, keskustelevaa, kantaa ottavaa ja kriittistäkin. Tärkeäksi ja tarpeelliseksi osoittautuivat yhteistyöfoorumit, kokoukset ja erilaiset työpajat. Niissä tutustuimme yli kaupunki-, asema- ja tehtävärajojen toisiimme. Kun tunnemme toisemme ja toistemme tavan toimia, voimme helposti jatkaa yhteisen kehittämisen tiellä.

Kehittämiselle mahdollisti laajan ja monipuolisen tutkimuspohjan ja ulkopuolisten asiantuntijoiden tuen Tekesin Tykes-ohjelman rahoitustuki, mistä lämmin kiitos. Seudulliseen kehittämistyöhön osallistui myös Kuntatyönantajien, Kuntaliiton, Husin ja järjestöjen edustajia.

Tämä raportti kokoaa yhteen hankkeen aikaansaannokset ja jää opiksi tulevalle yhteiselle kehittämistyölle.

Päivikki Helske, Espoo
Hannu Tulensalo, Helsinki
Päivi Hytönen, Kauniainen
Kirsi-Marja Lievonen, Vantaa

Tietokulma

Seudullisella tasolla tuloksena on yhteistyön prosessimalli. Malliin sisältyy toimintaympäristön analyysia varten vuosittain järjestettävä työpaja tai seminaari, jossa yhteisesti arvioidaan kaupunkien henkilöstötyölle tulevat haasteet.

Yhteisiä kehittämiskohteita ja tuotekehityshankkeita seurattiin ja arvioitiin vuorovaikutteisesti työskennelleissä seminaareissa ja työpajoissa. Seminaareja järjestettiin 12 ja niihin osallistui 50 – 120 henkilöä tilaisuutta kohden. Hankkeessa syntyi uudenlaiset yhteistyön areenat, joissa ammattijärjestöt ovat aktiivisesti mukana.

Luottamus syntyy yhteistyöstä



kuva: Pertti Nisonen

”Luottamus eri organisaatioiden välillä syntyy puhumalla ja pitkäjänteisellä asenteella. Tarvitaan sähköisen yhteydenpidon ja kirjallisten raporttien lisäksi kohtaamisen foorumeita”, tiivistää henkilöstöstrategiahankkeen koordinaattori Raili Nederström.

Nederström aloitti hankkeen koordinoijana vuonna 2004 Espoon, Helsingin ja Vantaan henkilöstöstrategioiden virtaviivaistamisen. Kehittämistyöhön osallistui kaikkiaan noin 350 ihmistä.

Haastavimmaksi Nederström koki työskentelyn kolmella eri tasolla: seudullisella, kaupunkien välisellä, kaupunki-kohtaisella ja työpaikkatasolla. Haasteellista oli myös organisoida työpajat ja seminaarit osallistujia aktivoiviksi ja osallistaviksi.

Yhteinen rakenne

Suurten kaupunkien toimintakulttuurit ovat erilaista. Niinpä vuorovaikutus seminaareissa ja työpajoissa oli tärkeää yhteisen ymmärryksen luomisessa ja tiedonvälityksessä. Hankkeen yksi keskeinen anti Nederströmin mukaan oli, että prosessin aikana luotiin kehittämisrakenne, jossa toiminta voi jatkua virkamiestyönäkin.

Nederström muistuttaa, että kaupungeilla on edelleen omat henkilöstöstrategiansa ja painotuksensa, mutta ne eivät kilpaile keskenään, vaan tukevat toisiaan. Kun hyvä malli on keksitty, se voidaan jakaa muillekin. Kaupungit voivat räätälöidä ideoista omanlaisensa.

Yhteinen toimintarakenne syntyy luottamuksen ja kunnioittamisen kautta. ”Kehittämiselle on luotava yhteinen foorumi, missä voidaan puhua asioista kasvokkain. Nopeasti ei synny hyvää tulosta. Kun aikaa varataan riittävästi, saadaan kestäviä tuloksia”, Nederström toteaa.

Yhteinen tavoite

Tiivistetysti Espoon, Helsingin, Kauniaisten ja Vantaan henkilöstöstrategian tavoitteena on kehittää työtä ja esimiestyötä niin, että henkilöstö pysyy työssä ja hakeutuu kaupunkien palkkalistoille.

”Jatkohankkeessa vuorovaikutteisuuden lisäämiseen kehitettiin verkkotyöskentelyä. Suurissa kaupungeissa verkkotyöskentelyllä on varmasti tulevaisuus. Jatkossa pitää vain saada koko linja motivoitua sen käyttöön”, Nederström toteaa.

Yhteinen täydennyskoulutus ja yhteinen ohjelma maahanmuuttajien sopeuttamiseksi työelämään ovat Nederströmin mukaan hankkeen merkittäviä saavutuksia.

Henkilöstöstrategiatyö synnytti myös aivan uutta. Henkilöstöjen edustajat olivat tiiviisti hankkeessa mukana. Aiemmin yhteistyö oli hoidettu valtakunnantasolla eri järjestöjen kesken. ”Syntyi uusi käytäntö ja uusi ’yt-ryhmä’ yli kuntarajojen, jossa henkilöstöjärjestöjen edustajat keskustelivat ja hakivat yhteisiä linjoja. Järjestöjen toimintakulttuuri lähentyi prosessin myötä,” Raili Nederström sanoo.

Yhteistyö vakiintui ja syventyi

Henkilöstöjärjestöt

Henkilöstöstrategiahankkeen myötä pääkaupunkiseudun kaupunkien henkilöstöjärjestöjen yhteistyö vakiintui ja syveni. Kaupunkien erilaisiin organisaatioihin ja toimintatapoihin tutustuminen avasi näkemystä ja helpotti yhteistyötä. Vuoropuhelua ja yhteistä kouluttautumista lisättiin.

Hankkeen organisointi ja toteuttaminen jatkui jatkohankkeen aikana entiseltä pohjalta. Mukaan otettiin case-yksiköitä, järjestettiin hyviä työpajoja ja seminaareja. Toiminnan painopiste oli selkeästi enemmän case-yksikkötasolla, ja hanke- ja ohjausryhmätyö jäi aavistuksen muodollisempaan rooliin kuin ensimmäisen hankkeen aikana.

Henkilöstöjärjestöjen kokemus yhteisestä oppimisverkostosta, Humap-alustasta, jäi sekavaksi ja olikin varmasti enemmän tukiryhmän työkalu. Sähköisten alustojen käyttö edellyttää vahvaa sitoutumista ja runsasta ajankäyttöä, mikä on yksi este henkilöstön edustajien suuremmalle osallistumiselle.

Loppujen lopuksi kyseessä on arvostus. Miten työnantaja arvostaa vuoropuhelua? Odotetaanko sen hoituvan toisella kädellä perustyön ohessa vai varataanko sille yhteistä aikaa? Kehittämispäivät ja yhteinen koulutus koetaan erityisen tärkeiksi. Kehittämishankkeet ovat onnistuneet parhaiten silloin, kun ne ovat lähteneet henkilöstön havainnoimista tarpeista. Strategiahankkeissa suunnitelmallisuus ja pitkäjänteinen työ on tärkeää. Uusien avauksien pohjaksi toivotaan edellisten hankkeiden läpikäyntiä ja arviointia sekä hengähdystaukoja hankkeiden välillä.



Mitä opittiin?

Kaupunkien henkilöstöstrategiatyön vuoropuhelut ovat erilaisissa vaiheissa. Yksittäisissä case-yksiköissä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on nähtävissä selkeitä eroja, joiden syitä on syytä pohtia. Miksi toiset ovat edellä? Mitkä seikat jarruttavat toisten työtä?

Kehittämistyökalut, toisilta oppiminen, kaupunkituntemus, tiedonkulku, kokouskäytännöt ja yhteistyö tiimissä ovat oivia esimerkkejä vuorovaikutuksen kehittymisestä tavoiteltuun suuntaan. Toisaalta ongelmia jäi ratkaistavaksikin: hankkeisiin pitää saada lisää konkretiaa. Tekniikat alhaalta tulevan viestin etenemiseen ovat heikkoja. Strategiatyöstä jää usein ennalta päätetyn maku, mikä vaarantaa vuorovaikutuksen. Henkilöstöstrategian merkitys suhteessa muihin strategioihin täytyy selkeyttää.

Dialogisen henkilöstöstrategiatyön kehittämistä tulee jatkaa virkamiestyönä, yhteistyössä ammattijärjestöjen kanssa. Pitäisi myös selvittää, miten poliitikotkin saadaan mukaan dialogiin. Hankkeiden seuranta voidaan siirtää pääkaupunkiseudun seurantaryhmään.

Tietokulma

- Henkilöstöjärjestöjen yhteistyö tiivistyi.
- Kehittämistyökalut, toisilta oppiminen, kaupunkituntemus, tiedonkulku, kokouskäytännöt ja yhteistyö tiimissä hyviä esimerkkejä vuorovaikutuksen kehittymisestä.
- Lisää konkretiaa hankkeisiin.
- Tekniikoita alhaalta tulevan viestin etenemiseen parannettava.

Seudulliset kehittämissryhmät loivat yhteistyökäytännöt

Henstra-hankkeen ensimmäisessä vaiheessa tehtiin strategiset valinnat yhteisiksi kehittämiskohteiksi. Valinnat olivat osaamisen kehittäminen ja osaavan työvoiman turvaaminen ja hankinta.

Kohti jatkuvaan osaamisen kehittämistä ja oppimista

Jatkuvan oppimisen kehittämiseksi asetettiin seudullinen työryhmä. Sen case-alueena oli vanhustenpalvelut. Ryhmä alkoi kehittää seuraavia malleja:

Uralla etenemisen malli

Pääkaupunkiseudun kuntien vanhustyössä otettiin käyttöön yhteinen osaamisen kehittämismalli, jonka lähtökohdaksi oli Vantaan urallaetenemismallit. Työnantaja määritteli erityisosaamisen tarpeen ja siihen tarvittavan koulutuksen. Kun työntekijällä on tarvittava osaaminen, hän voi siirtyä uralla eteenpäin työnantajan määrittelemiin tehtäviin. Henkilökohtaisen kehittymisen tulee liittyä palkkausjärjestelmiin.

Matalan kynnyksen koulutus

Työvoiman saatavuuden turvaamiseksi rekrytointiponnisteluja suunnattiin aikuisille ammatinvaihtajille ja työttömäksi jääville. Toinen kohderyhmä oli maahanmuuttajat.

Työryhmä kehitti mallia, jossa lähihoitajan oppisopimus-koulutus muodostuisi erillisistä tutkinnoista, jolloin ensimmäisen osan suorittanut olisi pätevä avustaviin tehtäviin, ja avustavista tehtävistä olisi mahdollisuus jatkaa eteenpäin muidenkin osioiden suorittamiseen ja hankkia lopulta lähihoitajan pätevyys.

Osaamispassit

Pääkaupunkiseudun yhteisessä koulutuksessa työntekijä voisi kirjata osaamisensa karttumista ja koulutukseen osallistumistaan osaamispassiin. Lääkehuollon koulutus toimi pilottikoulutuksena. Koulutuksen sisältö suunniteltiin yhdessä pääkaupunkiseudun kaupunkien ja oppilaitosten kanssa. Samansisältöinen koulutus toteutettiin kaikissa kaupungeissa.

Pääkaupunkiseudun henkilöstöstrategiahanke, Osaamisen kehittäminen: vanhustenpalvelut

Tehtävänä on suunnitella malli, jonka avulla voidaan turvata vanhustenpalvelujen henkilöstön jatkuva oppiminen ja organisoida yhteisen koulutuksen hankinta tai järjestäminen. Mallin perustana ovat organisaation ja henkilöstön oppimistarpeet ja se sisältää koulutuspolut täydennys- ja jatkokoulutusta vasten perehdytyksestä erityisosaamiseen asti. Vanhuspalvelut on valittu kokeilualueeksi, koska osaamishaasteet kasvavat ja työvoimansaanti on kriittistä.



Esimerkki osaamisen kehittäminen -prosessin etenemisestä. Kaavio: Mari Immonen.

Seudulla on yhteiset koulutustarpeet

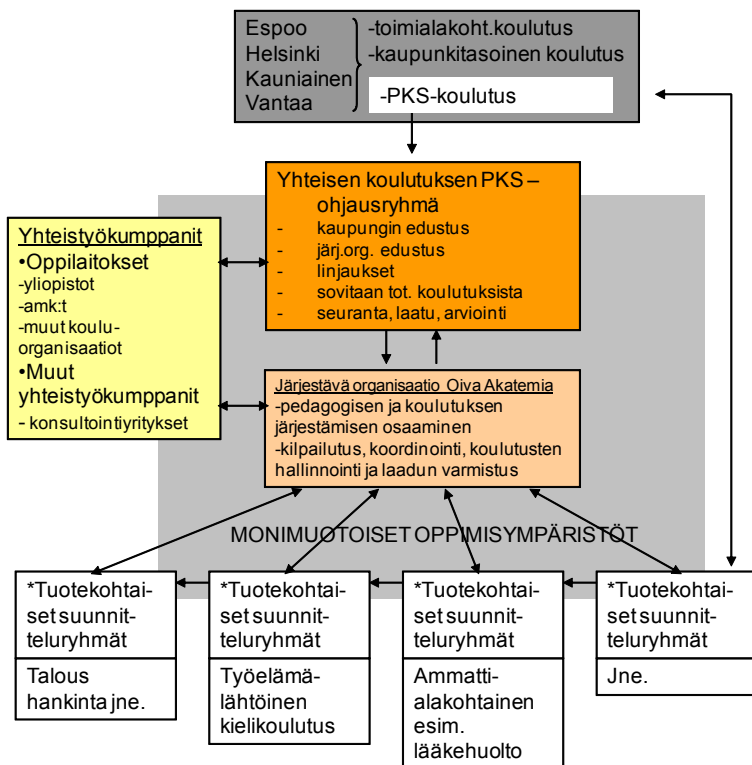
Koulutusyhteistyöryhmä selvitti yhteisen henkilöstökoulutuksen sisältöalueita sekä organisoinnin ja ohjauksen vaihtoehtoja. Liikkeelle lähdettiin alueilta, joissa oli jo todettu yhteisiä tarpeita ja synergiaetuja. Tarpeet pohjautuivat kaupunkien koulutussuunnitteluun.

Yhteisen koulutuksen järjestäjäksi ja pedagogiseksi vastuutahoksi sovittiin Oiva Akatemia, Helsingin kaupungin henkilöstön kehittämispalveluita tuottava liikelaitos.

Pääkaupunkiseudun yhteisen koulutuksen ohjauksesta, seurannasta ja arvioinnista vastaa ohjausryhmä, jossa on edustajat jokaisesta kaupungista.

Esimerkkejä koulutuksista, joihin kaupungeista osallistuttiin, olivat controller-valmennus, hankintoihin liittyvät koulutukset sekä ammatillisesta täydennyskoulutuksesta lääkehuollon koulutukset.

PKS-kaupunkien (Espoo, Helsinki, Kauniainen, Vantaa) yhteistyö henkilöstökoulutuksessa



* -asiantuntijat kaupungeista
-järj.org. edustaja
-myös tuotekohtainen ohjausryhmä
-sisällön kehittäminen

Kaavio: Mirja Heiskari

Tavoitteena osaavan työvoiman turvaaminen

Pääkaupunkiseudun työvoimatarpeen ja koulutuksen aloituspaikkojen selvittämisen taustalla oli huoli osaavan työvoiman saatavuudesta. Työryhmä selvitti, miten palvelurakenne muuttuu pääkaupunkiseudulla ja miten muutokset vaikuttavat määrällisiin ja laadullisiin henkilöstötarpeisiin. Tavoitteena oli myös kartoittaa suunniteltujen koulutuksen eriasteisten aloituspaikkojen riittävyttä pääkaupunkiseudulla.

Tiedossa on, että nykyisten (2006) aloituspaikkamäärien kokonaisvolyymien lisäämisellään ei yksin kyetä vastaamaan työvoimatarpeen kasvuun. Tarvitaan aloituspaikkamäärien uudenlaista kohdentamista ja erityishuomiota ammatillisen koulutuksen ulkopuolelle jääneisiin nuoriin ja aikuisiin.

Työryhmä antoi suositukset:

- Työvoimatarpeen ja koulutuksen määrällisen ennakkoinnin ja säätelyn alueellisia toimintatapoja tulee jatkuvasti kehittää.
- Työvoimalta vaadittavan osaamisen ennakkointia tulee jatkuvasti kehittää.
- Maahanmuuttajien kuntatyöhön työllistymismahdollisuuksia tulee parantaa alueellisen yhteistyön avulla, esimerkiksi räätälöidyllä kielikoulutuksella, ohjaustoiminnalla ja oppisopimuskoulutuksella.

Aloituspaikkoja on vuoden 2009 alkuun mennessä pääkaupunkiseudun alueella lisätty. Kokonaislisäys ammatillisen koulutuksen eri asteilla on noin 1 200 nuorten aloituspaikkaa koulutusalaakohtaisin painotuksin. Työpaikkamääriin suhteutettuna pääkaupunkiseudulla on edelleen muuhun Suomeen nähden selvä aloituspaikkavaje.

Henstra-hankkeen käytännöksi on muodostunut toimintaympäristöanalyysin tekeminen henkilöstöä koskevilta osin. Niissä on tarkasteltu kolmen viime vuoden aikana muutosten vaikutuksia toimintaan ja muun muassa henkilöstön saatavuuteen.

Ennakkointiverkostosta seudullisia tulevaisuudenkuvia

Hankkeen myötä perustettiin vuonna 2007 julkishallinnon yhteistyönä ennakkointiverkosto. Sen tavoitteena on tuottaa jatkossa esimerkiksi joka toinen vuosi seudullisia tulevaisuudenkuvia, joita voidaan hyödyntää kuntien omista strategiaprosesseista ja henkilöstön kehittämissuunnitelmissa.



Toimiva yhteinen sijaisrekrytointi

Henkilöstöstrategian kehittämishanke asetti työryhmän tekemään ehdotuksen Espoon, Helsingin ja Vantaan kaupunkien yhteisestä sijaisrekrytointin ohjeista. Työryhmä kokosi ohjeet ja periaatteet, joita Espoossa, Helsingissä ja Vantaalla on annettu sijaisten käytöstä ja työvoiman vuokrauksesta. Työryhmä vertasi myös kaupunkien työvoimatilanteita ja sijaistarpeita. Lisäksi ryhmä kävi läpi kaupunkien tarpeet varahenkilöstöjärjestelmälle. Näiden tietojen pohjalta työryhmä laati yhteiset ohjeet sijaisrekrytointin pelisäännöistä.

Tilapäisen henkilöstön vuokrausta ja välitystä varten perustettiin Espoon, Helsingin ja Vantaan kaupunkien yhteinen yhtiö, Seure Henkilöstöpalvelut Oy.

Mainetyö lisäsi kaupunkien tunnettuutta työnantajina

Seudullinen työnantajamaine -työryhmä keskittyi yhteiseen työnantajamarkkinointiin. Markkinoinnin tueksi suunniteltiin Mainio Metropoli -kampanja. Rekrytointin tueksi järjestettiin suomalaisten paluumuuttajien tapaamisia Lontoossa, Tukholmassa ja Oslossa sekä mediatilaisuuksia kesätyöhausta.

Markkinoinnin alkukartoitukseksi järjestettiin ulkoinen työnantajakuvatutkimus, jonka tulosten mukaan kaupungit eivät ole työnantajina kovin tunnettuja. Kaupungit eivät myöskään kilpaile houkuttavuudellaan. Tulosten perusteella valittiin markkinoinnin kärjiksi sisäiset vahvuudet: työnantajan turvallisuus, kehittymismahdollisuudet ja monipuolisuus.



Mainio Metropoli -kampanja näkyi tv-, radio-, ulko- ja lehtimainoksina alkuvuodesta 2008. Vuoden lopussa ja 2009 alussa julkaistiin Mainio Metropoli -lehti. Näistä ensimmäinen painottui opetusalaan, ja kohderyhmänä olivat aikuiset työssäkäyvät henkilöt. Toinen numero esitteli kunta-alan ammatteja nuorille.

Kaupungit ovat tiivistäneet yhteistyötään messutapatumissa. Yhteistä rekrytointinäkyvyyttä on muun muassa terveydenhuolto- ja opetusallalla. Työryhmä jatkaa edelleen työtään seudullisena yhteistyönä.

Monikulttuurisuus lisääntyy

Maahanmuuttajien osuus pääkaupunkiseudun kaupunkien väestöstä on kasvanut nopeasti. Erityisesti työikäisessä väestössä ja työnhakijoissa maahanmuuttajia on aiempaa enemmän. Koska vastaava kehitys ei ole ollut yhtä nopeaa kaupunkien henkilöstössä, pääkaupunkiseudun neuvottelukunnan työvoimaryhmä antoi suositukset siitä, että monikulttuurisuutta tulisi edistää myös pääkaupunkiseudun kaupunkiorganisaatioissa.

Henkilöstöstrategiahanke asetti työryhmän huolehtimaan monikulttuurisuuden edistämisestä kaupunkiorganisaatioissa keväällä 2007. Työryhmässä oli paitsi kaupunkien edustajat myös Husin ja Seure Henkilöstöpalvelujen edustajat.

Hankkeen aikana keskeiset toimenpiteet kohdistuivat työyhteisöjen monikulttuurisuustaitojen kehittämiseen, maahanmuuttajien rekrytointin ja urakehityksen edistämiseen, maahanmuuttajatyöntekijöiden ammatilliseen kielikoulutuksen ja ammatilliseen pätevytyksen parantamiseen sekä työperäiseen maahanmuuttoon valmistautumiseen.

Kielen, kulttuurin ja ammatin harjoitteluun luotiin harjoittelupaikkoja, paikallisten TE-toimistojen kanssa tiivistettiin yhteistyötä ja maahanmuuttajille kehitettiin sisääntulopaikkoja. Esimiehiä ohjeistettiin maahanmuuttajien rekrytointissa, ja he saivat opastusta maahanmuuttajien perehdytyksessä.

Kaupungit valmistelevat yhdessä valtion kanssa maahanmuuttajien työllistämisen ja kielikoulutuksen kehittämiseen liittyvää metropolipolitiikan aiesopimusta.

Koulutusta työyhteisöille ja maahanmuuttajille

Työryhmän aloitteesta käynnistettiin kaupunkiohjelman Mukaan-hanke, joka tarkoituksena on valmentaa esimiehiä ja työyhteisöjä monikulttuurisuuden johtamisessa ja monimuotoisen työyhteisön kehittämisessä. Hankkeen valmennusohjelmaan osallistuu vuonna 2009 Espoosta

1200 työntekijää ja 40 työyhteisöä, Helsingistä ja Vantaalta kummastakin 300 työntekijää ja 11 työyhteisöä sekä Kauniainista 120 työntekijää ja 4 työyhteisöä.

Työnantajan tuki kohdennetaan ammatilliseen ja työelämälahtoiseen kielikoulutukseen.

Asettautumispalvelut edistävät integroitumista

Työryhmän yhtenä tehtävänä oli selvittää pilottiprojekti lähtömaassa tapahtuvan koulutuksen toteuttamiseksi hoiva-alan tehtäviin pääkaupunkiseudulle hakeutuville yhteistyössä työvoimahallinnon kanssa.

Työryhmän aloitteesta Seure Henkilöstöpalvelut ja kaupungit perustivat ESR-hankkeen, jossa kehitetään asettautumispalveluja. Sujuvasti suomalaiseen työelämään -hanke lisää osaltaan kaupunkien mahdollisuuksia varautua työperäisen maahanmuuton haasteisiin.

Maahanmuuttajien neuvonta- ja ohjauspalvelut parantuivat myös oleellisesti, kun Infopankin toiminta laajennettiin kattamaan kaikki pääkaupunkiseudun kaupungit.

		2006	2007	2008
Maahanmuuttajia % henkilöstömäärästä	Espoo	1,6	2,1	2,5
	Helsinki	1,8	2,3	3,2
	Vantaa	2,3	2,3	2,6
	Kauniainen		1,6	2,5

Lisää maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä

Vieraskielisten työntekijöiden lukumäärä on kolmen viime vuoden ajan hienoisesti kasvanut. Määräaikaisessa henkilöstössä ja Seuren välittämässä henkilöstössä maahanmuuttajien osuus on huomattavan korkea.

Pääkaupunkiseudun kaikissa kaupungeissa monikulttuurisuus on yhteisenä strategisena painoalueena 2009 – 2011, ja kaupungeilla on tavoitteena lisätä maahanmuuttajataustaisen henkilöstön osuutta. Selkeän tahtotilan vieminen käytäntöön vaatii sitovia linjauksia, uusia keinoja ja aikaa, ja maahanmuuttajien rekrytointiin on etsittävä uusia keinoja.

Tietokulma

Seudulliset kehittämissryhmät

Tuloksia:

- Urakehitysmalli otettiin käyttöön vanhusten palveluissa.
- Yhteistä täydennyskoulutusta toteutetaan.
- Sijaistyövoiman saatavuutta parannettiin Seure henkilöstöpalvelujen avulla.
- Työnantajakuva kehittyi parempaan suuntaan.
- Kaupunkien henkilöstössä maahanmuuttajien lukumäärä kasvaa.
- Työperäiseen maahanmuuttoon valmistaudutaan kehittämällä asettautumispalveluja.

Edellytykset	Rekrytointi ja urakehitys	Osaamisen kehittäminen	Työperäinen maahanmuutto
Toimiva yhteistyö valtion ja kaupunkien välillä Monikulttuurisuus yhteinen strateginen painoalue	Maahanmuuttajia enemmän henkilöstöön eri tehtäviin	-Monikulttuurisuuden ymmärtäminen -Maahanmuuttajien parempi kieli-, kulttuuri- ja ammattitaito	Valmistaudutaan työperäiseen maahanmuuttoon.
Mitä tehty			
Aiesopimusneuvottelut	Tehostettu kanavia, lisätty harjoittelupaikkoja, kesätyöpaikkoja ja sisääntulopaikkoja.	-Esimiesten ja työyhteisöjen koulutus -Tutkintojen tunnistaminen ja oppimissuunnitelma -Kieli- ja kulttuurikoulutus	Yhteinen asettautumispalveluhanke
Tuloksia			
Osapuolet varautuneet yhteistyömallin rahoitukseen.	Kaikkien kaupunkien maahanmuuttajien lkm henkilöstöstä kasvanut.	-Mukaan-hanke -Kielikoulutusta -Verkkoväylä tutkintojen tunnistamisessa	Asettautumispalvelujen toimintamalli syksyllä.

Kaupunkien strategiaketjut toimivammiksi

Kaupungit edistivät henkilöstötyönsä integroimista kaupungin toimintastrategioihin hyvien käytäntöjen, vertaisoppimisen ja tutkimusten tulosten pohjalta.

Helsingin kauppakorkeakoulun tutkimuksessa selvitettiin henkilöstötyön strategisten tavoitteiden tunnettuutta työpaikkatasolla sekä työntekijöiden sitoutumista työnantajaansa. Jälkimmäinen asia oli hyvällä tasolla, mutta henkilöstötyön tavoitteita ei tunnettu.

Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkimuksissa tarkasteltiin kunkin kaupungin koko strategiaketjua ja sen toimivuutta. Kysymyksenä oli: Toimiiko henkilöstöstrategiaprosessi uudistumisen välineenä? Tuloksissa todettiin, että kaupunkien prosessit olivat laadukkaita ja selkeitä vastuiden osalta. Prosesseihin kuului myös paljon vuorovaikutustilanteita, mutta strategioiden viestintä ei ollut suunniteltua. Tavoitteiden siirtymisessä linjassa case-yksikön toiminnasuunnitteluun ja arkityöhön oli katkoksia. Esimiehet eivät saaneet riittävästi tukea strategioiden jalkautukseen.

Jatkohankkeen lähtökohdaksi otettiin tutkimuksesta saadut huomiot: Yhteinen kieli ja näkemys syntyvät vain aidon dialogin tuloksena. Tähän liittyvät seuraavat haasteet:

- Tiedon pitää siirtyä: Mitä on tarkoitettu?
- Tulkintojen pitää muodostua: Mitä se meillä tarkoittaa? Konsensukseen johtava dialogi.
- Uusia ideoita tarvitaan: Miten näemme tämän eri tavalla? Ideoiva keskustelu.

Kaupungit valitsivat strategioista tavoitteet, jotka olivat case-yksiköiden kehittämiskohteina tai keskusteltavana verkkotyökaluksi valitun Humap Toolin keskustelusuilla.

Espoon teemana oli ennakoivasta rekryointitavoitteesta oppilaitosyhteistyö. Verkossa käyty keskustelu ja kehittämistyö sai nimen Lasihissi, mikä kuvasi ylhäältä alas ja alhaalta ylös liikkuvan tiedon ja ehdotusten läpinäkyvyyttä. Espoo laajensi keskustelua myös uuden strategian tavoitteiden arviointiin.

Helsingissä teemana oli osaamisen siirtäminen ja tulevaisuuden osaamisen ennakointi, joita case-yksiköt kehittivät omilla yksikössään.

Vantaan teemat olivat aktiivinen välittäminen ja Kunta 10 -tutkimustulosten käsittely ja toimenpiteet linjassa työpaikkatasolle ja takaisin. Verkkoalustalla käytiin keskustelua myös case-yksiköiden uudesta johtamisjärjestelmästä ja siinä määritellyistä vaikuttamisfoorumeista.

Jatkohankkeen aikana selvitettiin Kuopion yliopiston kyselytutkimuksella viestinnän, vuorovaikutteisuuden ja esimiesten tuen ja toiminnan kehittymistä strategioiden jalkautumisessa. Tulokset osoittavat esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa tapahtuneen myönteistä kehittymistä työpaikkatasolla, ja strategioiden ohjausvaikutus toiminnan suunnitteluun on suunnitelmallista ja jatkuvaa.

Tietokulma

- Opittiin uusia vuorovaikutteisia menetelmiä strategioiden käyttöönotossa.
- Kokeiltiin oppimisalustaa vuorovaikutuksen lisäämiseksi hallinnon ja palvelutoiminnan välillä.

Case-yksiköissä kehittäminen konkretisoitui



Espoosta, Helsingistä ja Vantaalta hankkeeseen osallistui työyhteisöjä case-yksikköinä, joissa kehittäminen konkretisoitui. Yksiköiden työntekijöille ja esimiehille kohdistettiin kyselyjä, jotka koskivat uudistumiskykyä, strategista kyvykkyyttä ja muutosvoimaa. Asiakastyön laadun parantamiseksi parhaita hankkeita ovat yksikön omasta työstä lähtevät kehittämisspinnistelut.

Vastuuhoitajamalli on yhteisen työn tulos

Espoon keskuksen palvelutalo

”Ainutlaatuisista hankkeesta oli, että koko henkilöstömme sai olla koko ajan aktiivisesti mukana”, kotihoidon ohjaaja Arja Tillgren-Tiainen Espoon keskuksen palvelutalosta sanoo. ”Olin alusta lähtien innostunut, ja sanoin henkilökunnallemmekin, että nyt on kyseessä juttu, jossa pääsette itse vaikuttamaan.”

Uudenlainen yhteys asiakkaaseen

Espoon keskuksen palvelutalo tarjoaa palveluita yli 60-vuotiaille eläkeläisille ja yli 50-vuotiaille työkyvyttömyyseläkkeellä oleville. Palveluasuntoa voi hakea, jos ei selviydy omassa asunnossaan yksin ja tarvitsee päivittäistä tukea ja seurantaa itsenäisessä asumisessaan.

”Hankkeen myötä lähdimme kehittämään vastuuhoitajamallia, joka on meille nyt jo arkea. Mallissa on kyse siitä, että jokaiselle talon asukkaalle ja hoidettavalle nimetään oma vastuuhoitajapari. Kullakin noin 50 hoidettavallamme on kaksi vastuuhoitajaa. Työskentelemme kahdessa tiimissä, ja näin jokaisella on oma vastuuhoitaja kummassakin tiimissä”, Arja Tillgren-Tiainen kertoo.

Vastuuhoitajan työ alkaa jo ennen kuin asukas muuttaa taloon. Pari ottaa heti yhteyttä uuteen tulijaan, ja he menevät tapaamaan hoidettavaa. Yhdessä käydään läpi koko siihenastinen elämä ja päästään yhteistyöhön. ”Näin voidaan heti aloittaa hoito- ja palvelusuunnitelman laatiminen”, Tillgren-Tiainen kuva.

”Seuraavaksi asukas tulee tutustumaan tänne meille, ja vastuuhoitajaparin kanssa tutustutaan taloon. Vastuuhoitajan rooli käydään selkeästi asiakkaan kanssa läpi.”

Tietokulma

Tuloksia:

- Koko henkilöstö osallistui ja vaikutti kehittämistyöhön.
- Luotiin vastuuhoitajamalli.
- Syntyi uudenlainen, tiiviimpi yhteys asiakkaaseen.
- Työ systematisoitui ja asiat tulivat paremmin kirjatuiksi.

”Onnistumisesta olisi kerrottavaa muillekin”

Hanke oli erinomainen tuki kehittämistyössä. ”Saimme koulutustukea, ja meillä oli kiireen keskellä kerrankin mahdollisuus miettiä työtämme. Hankkeen kautta saimme työhön systemaattisuutta, ja asiat tulivat myös kirjatuiksi”, Tillgren-Tiainen toteaa.

”Verkostoituminen jäi osaltamme heikommalle. Tuntui, että emme ehtineet vaihtaa ajatuksia eri kaupunkien välillä. Kaupunkien case-yksiköt olivat hyvin erityyppisiä keskenään. Espoon case-yksiköiden kesken ajatusten vaihto oli jonkin verran tiiviimpää, mitä helpotti myös se, että kaikki olivat hoitoalan yksiköitä, vaikkakin erilaisia”, Tillgren-Tiainen kertoo.

Osallistuminen sitouttaa

Tiedonkulusta organisaation eri tasojen välillä Tillgren-Tiainen löytäisi vielä kehittämistä. ”Esimerkiksi Espoon Lasihissi-idea on minusta hyvä idea, mutta itse olimme siinä vähemmän mukana. Tuntui, että emme ehtineet paneutua siihen tarpeeksi”, hän sanoo.

”Päällimmäinen tunne on, että tämä oli hyvä hanke. Meille jäi konkreettinen asia käytäntöön, ja vastuuhoidtamallin kehittäminen edelleen jatkuu. Tärkein onnistumisen tekijä oli, että arkityön tekijät pääsivät alusta asti kunnolla mukaan. Jos mukana olisivat olleet vain esimiehet ja ylempi johto, emme olisi koskaan saaneet näin hyviä tuloksia. Voisin hyvin markkinoida vastuuhoidtamallia muihinkin kuntiin”, Tillgren-Tiainen summaa.

Muutoksen ammattilaiset Espoon kotisairaala

Espoon kotisairaalan maine kehittämisen eksperttinä kiirii hanke hankkeelta yhä useampiin korviin. Kehittäjien oli helppo tulla mukaan myös Henstra-hankkeeseen.

”Kun hanke oli käynnistymässä, meillä oli juuri päättynyt työaika-autonomiahanke, josta saimme todella hyviä tuloksia. Henkilöstöllä oli jo valmiiksi hyvä ote kehittämiseen. Olemme kahdeksan vuoden ikäinen, vielä suhteellisen nuori yksikkö, ja meillä suhtaudutaan kehittämiseen hyvin positiivisesti. Kaikki tietävät, että työ on sitä, että asioita viedään eteenpäin”, osastonhoitaja **Raija Vainio** kertoo Espoon kotisairaalan toimintatavasta.

Ote isoon hankkeeseen

Kotisairaalan väellä oli jo ennen hanketta aikomus jatkaa työn kehittämistä. ”Hanke mahdollisti meille kehittämiseen paljon tukea. Saimme taloudellisia resursseja sekä verkoston”, Raija Vainio sanoo.

”Suurten kaupunkien hanke oli kuitenkin kauhean monitasoinen, ja on vieläkin osin vaikea käsittää, mitä kaikkea koko pääkaupunkiseudulla saatiin aikaan”, Vainio sanoo. ”Me huomasimme nopeasti, että olennaista on ajatella asiaa nimenomaan oman yksikkömme kautta.”

Strategiaa joka päivään

Henstran aikana kotisairaalassa toteutettiin kolme hanketta: vertaisarviointi oman työn kehittämisessä, vastuu- ja osaamisalueiden tarkentaminen sekä infektiopotilaan tiedon saanti sairaudesta.



kuva: Johanna Pajakoski

”Tavoitteena oli purkaa strategiaa jokapäiväiseen työhön. Tämä tarkoittaa strategisen ajattelun suomentamista, ymmärtämistä jokapäiväisessä työssä hyödynnettäväksi”, Vainio kertoo. ”Vaikka meillä on muutenkin tehty tätä työtä, strategiapaperit olivat hankkeen aikana useammin esillä.”

Rahallisella tuella saatiin koulutusta, asiantuntija-apua ja sijaisia. ”Yhteistyöverkosto avautui ja kasvoi. Saimme yhteistyökumppaneita keskushallinnosta saakka. Mukana-oleminen verkostoissa on varmasti tuonut tukea, josta on hyötyä ihan potilastyössäkin”, Vainio sanoo.

Pelkkä hoitaminen ei riitä

Vainion mukaan jokapäiväisessä elämässä isot kehittämiss Hankkeet koostuvat pienistä muutoksista, joita tehdään kaiken aikaa.

Tietokulma

Tuloksia:

- Saatiin taloudellisia resursseja kehittämiseen, koulutukseen sekä sijaisiin.
- Yhteistyöverkosto kasvoi.
- Toteutettiin vertaisarviointi oman työn kehittämisessä.
- Tarkennettiin vastuu- ja osaamisalueet.
- Infektiopotilaan tiedonsaantia sairaudesta parannettiin.

”Työelämässä on nykyisin yhä selvempää, että pelkkä hoitaminen ei riitä. Olennaisin asia on kehittämisosaaminen, jota voisi kutsua myös muutoksen hyväksymiseksi. Tavoitteet muuttuvat, strategiat muuttuvat. Pitää ymmärtää, että emme tee työtä omassa lintukodossamme, vaan olemme osa isompaa kokonaisuutta. Kaiken taustalla on muistettava, että työssä on kolme tärkeää asiaa: asiakas, asiakas ja asiakas. Ja onneksi asiakkaamme antavatkin meille hyvän arvion työstämme”, Raija Vainio toteaa.

Tasapainoilua perustyön ja uuden opettelun välillä



kuva: Johanna Pajakoski

Aurorakodin osasto 5, Espoo

”Koska muutoksessa pitää pysyä mukana, ja toimintaa pitää koko ajan kehittää ja arvioida, olemme tyytyväisiä, että lähdimme mukaan hankkeeseen”, Aurorakodin osasto 5:n osastonhoitaja Pirjo Kokko sanoo.

Aurorakodin osasto 5 on psykogeriatrinen osasto, jolla hoidetaan psykiatriasia ja vaikeasti käytöshäiriöisiä demensiaa sairastavia asukkaita omissa hoitoyksiköissään. Pirjo Kokko ja asiantuntijasairaanhoitaja **Anna-Liisa Toivanen** kiittävät hanketta erityisesti siitä, että se loi edellytyksiä monenlaiseen kehitystyöhön.

”Hanke käynnisti järjestelmällisen kehittämistoiminnan osastolla. Toteutimme yhdessä ison projektin ja saimme tuloksia. Nyt osaamme toimia itsekin”, Toivanen kertoo.

Pirjo Kokon mukaan tärkeää oli myös, että hanke toi mukanaan rahaa. ”Se mahdollisti paljon. Pystyimme pitämään yhteisiä kehityspäiviä, kun meillä oli mahdollisuus ottaa sijaisia. Kaikki pääsivät mukaan. Muutoin olemme aina joutuneet valitsemaan, kuka pääsee mukaan ja kenen on jätävä töihin.”

Hyvät ideat jakoon

Osasto 5:n näkökulmasta kaikki hankkeen aikana tehty kehittämistyö on nivoutunut tiiviisti yhteen. Samaan aikaan on tapahtunut paljon muutakin kuin hankkeen mukanaan tuomaa.

”Hankkeessa tehdyn kehittämisen eli muun muassa osaamiskartoitusten laatimisen ohella toimialallamme toteu-

tettiin esimerkiksi Päivä paremmaksi palvelulla -hanke, jossa kiinnitettiin huomiota asiakkaiden kohtaamiseen. Olimme mukana myös Mielen muutos -hankkeessa, joka liittyi dementiaa sairastavien hoitoon. Urakehitysmalli saatiin Henstra-hankkeen myötä”, Kokko listaa.

”Kyse ei ollut pelkästään siitä, mitä teimme osastolla. Tärkeintä oli se yhteistyö, jota kehitimme. Yksiköiden työpajatapaamiset olivat hyviä. Verkostoiduimme ja saimme toisiltamme hyviä ideoita”, Toivanen jatkaa.

Uudet työkalut vaativat uuden kulttuurin

Erityyppisten yksiköiden kohtaamisista syntyi uusia ajatuksia. Vuorovaikutus johdon suuntaan sen sijaan jäi vielä kaipaamaan lisäpotkua.

”Verkkotyökalujen käytössä olemme vielä sitä sukupolvea, jolta työkalujen käyttö ei ihan luontevasti suju. Ajattelemme, että perustehtävä pitää hoitaa ensin. Vaikka halua ja tahtoa olisikin, aikaa ei aina löydy Lasihissin äärellä istumiseen”, Toivanen sanoo.

Parannustarpeista huolimatta osasto 5:n väki vaikuttaa tyytyväiseltä. ”Kuten osaamiskartoituksestamme kävi ilmi, olemme hyvin innovatiivista joukkoa, jonka voimin toiminnan kehittämistä on hyvä jatkaa”, Toivanen ja Kokko sanovat.

Tietokulma

Tuloksia:

- Järjestelmällinen kehittämistoiminta alkoi hankkeen myötä.
- Taloudellinen resurssi loi edellytyksiä kehittämistyöhön.
- Kaikki kehittämistyö nivoutui yhteen.
- Osaamiskartoitus laadittiin.
- Otettiin käyttöön urakehitysmalli.
- Verkostoituminen ja hyvien käytäntöjen jakaminen lisääntyi.



Kirjasto vauhditti tiedonkulkua

Vuosaaren kirjasto, Helsinki

Hanke käynnisti Vuosaaren kirjastossa monia muutoksia. Konkreettisin tulos oli kirjaston ja koko Vuotalon sisäisen tiedonkulun tehostuminen.

Vuosaaren kirjastossa tehdään arkipäivisin parituhatta lainaa. Kirjojen kierrätys on valtaisa. Kirjojen palautusta on helpottanut automaatti, joka on merkinnyt muutoksia myös työnkuivissa.

Aiemmin kirjaston työntekijä työskenteli asiakastiskillä vähintään viisi tuntia päivässä. Nyt asiakastiskillä työntekijä on päivittäin puolet siitä ajasta. Liikenevää työaikaa käytetään muun muassa asiakasneuvontaan. ”Henkilökunnan työstä menee yhä enemmän aikaa internetin ääressä. Esimerkiksi iGS-Kysy mitä vain -palvelun suosio kasvaa kasvamistaan”, lastenosaston ts. osastonjohtaja **Lauriina Vilkkonen** sanoo.

Lasten ja nuorten palveleminen on Vuosaaren kirjaston yksi ydintehtävä. Vuosaaren asukasmäärästä alle 12-vuotiaita on noin 16 prosenttia. Alle 18-vuotiaita on noin neljännes. Kirjaston lainoista 40 prosenttia on lasten osaston lainoja.

”Onnistunut innovaatiomme oli perustaa nuorten aikuisten osasto aikuisten osaston yhteyteen. Aikuisten hyllyistä tingittiin, ja nuorten aikuisten osastolle saatiin tilaa. Aiemmin nuoret oleskelivät aikuisten osaston nurkassa. Nuoret tarvitsivat oman tilan ja erityisesti heille valittua aineistoa. Joskus aiemmin oli hälyä ja levottomuutta; nyt nuoret keskittyvät lukemiseen ja läksyjen tekemiseen ja tilanne on rauhoittunut”, Vilkkonen kertoo.

Muun muassa Espoon kirjastoväki on käynyt tutkailemassa Vuosaaren nuorten aikuisten osastoa. ”Ja me vierailimme muun muassa Keravalla, Turussa ja Esossa valmistelles-

samme palautusautomaatin käyttöönottoa. Projekti oli suuri: kirjasto oli suljettu yleisöltä kolme kuukautta, ja henkilöstö pystyi perehtymään töihin vaikuttaviin muutoksiin”, ts. kirjastonjohtaja **Jyrki Tirronen** sanoo.

Osaaminen kierrätykseen

Vuosaaren kirjasto on toiminut vuosikaudet työntekijöiden perehdytyslaitoksena. Perinteisten koulutuskanavien lisäksi myös oppisopimuksella koulutetaan uutta väkeä.

”Kirjastoalan tulevaisuutta on kasvatettu varsinaisen työn ohessa vähän kuin huomaamatta. Nyt olemme laatimassa perehdyttämisen konseptia, jotta työ olisi tehokasta ja hiljainen tieto siirtyisi uudelle polvelle”, Tirronen sanoo.

Vetoa ja pitoa

Hankkeen yksi keskeinen tavoite oli saada henkilöstö jaksamaan työssään, innostaa uusia työntekijöitä hakeutumaan alalle ja kehittää työtä ja johtamista. Kehityskeskustelujen perusteella Tirronen voi sanoa, että tavoitteessa onnistuttiin.

”Ihmiset ovat kokeneet, että pääsevät käyttämään ammattitaitoaan entistä rikkaammin. Jatkuvat muutokset ja automaation kehittyminen on myös haaste: työn luonne muuttuu ja jokainen joutuu miettimään, mikä on juuri minun vahvuuteni ja mihin suuntaan haluan kehittyä. Kynnystä päästä koulutukseen on pidetty matalalla.”

Vuosaaren kirjastossa ei ainakaan toistaiseksi ole ollut ongelmia sen suhteen, etteikö uutta työvoimaa saataisi vapautuviin paikkoihin. Vuotalossa sijaitseva suuri kirjasto monipuolisine palveluineen on vetovoimainen työpaikka. Pulmana on pikemmin se, että taloon saataisiin asiakasmääriin nähden riittävästi resursseja.

Tietokulma

Tuloksia:

- Kokouskäytännöt tehostuivat ja vakiintuivat.
- Tietoisuus tiedottamisen sudenkuopista täsmentyi.
- Tiedottamisreviiriä laajennettiin.
- Kirjaston sisäinen intranet tehosti tiedonkulkua.
- Palautusautomaatti monipuolisti työtehtäviä.
- Vierailut muiden kaupunkien kirjastoihin tuottivat ideoita, joita sovellettiin Vuosaaren kirjastossa ja hyviä käytäntöjä jalkautettiin muihin kirjastoihin.
- Perehdyttämiseen rakenteilla oma konsepti.
- Työilmapiiri koetaan kehitysmuotoiseksi.

Vaihtoviikoilla kierrätetään osaamista

Pohjoinen nuorisotyöyksikkö, Helsinki

Nuorisoasiainkeskuksen pohjoinen nuorisotyöyksikkö tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa monikulttuurisuus- ja mediaosaamista. Henkilökunnan työvireyttä ja intoa on pidetty yllä vaihtoviikoilla: nuorisotyöntekijät ovat työskennelleet viikon saman yksikön toisessa nuorisotalossa hyvin kokemuksin.

”Henkilöstöstrategian mukaista kehittämistyötä on tehty nuorisoasiainkeskuksessa jo ennen hankettakin, mutta se terävöitti ja tavoitteellisesti kehittämistä”, sanovat vs. toiminnanjohtaja **Maria Nordberg** ja henkilöstökonsultti **Aino Honkapohja**. Pohjoisessa nuorisotyöyksikössä lähdettiin miettimään, millaista osaamista jatkossa tarvitaan ja miten hiljainen tieto siirtyisi kaikkien käyttöön ja yhteiseksi hyväksi.

”Yksi haaste nuorisoasiainkeskuksessa on miettiä osaamisen kehittämistarpeita koko viraston näkövinkelistä”, Honkapohja sanoo. Konkreettisina kehittämistarpeina ovat esiin tulleet ainakin monikulttuurisuusosaamisen sekä media- ja verkko-osaamisen lisääminen.

”Kumppanuusosaaminenkin korostuu jatkossa entistä enemmän. Täytyy olla kykyä tehdä yhteistyötä kaupungin sisällä muiden toimijoiden kanssa ja tietää mitä toiset tekevät, ettei tehdä päällekkäistä työtä. Tehtävää on siinäkin, että tieto kulkisi jouhevasti pääkaupunkiseudun kaupunkien nuorisotoimien välillä”, Nordberg sanoo.

Nordberg ja Honkapohja muistuttavat, että verkostojen ylläpitäminen ei saa olla vain yhden henkilön varassa, vaan verkoston pitäisi olla riittävän tiheä ja vastuutettu useammalle.

Vaihtoviikoilla oppi siirtyy

Nuorisoasiainkeskus kehitti oman mallinsa työssä oppimiseen. Vaihtoviikoilla nuorisotyöntekijä menee viikoksi työskentelemään toiseen nuorisotaloon, ammentaa omaa osaamistaan ja poimii kotikentille muiden kokemuksia. ”Menetelmä vastaa osaltaan työssä oppimisen haasteisiin ja työssä kehittymiseen. Pidämme vaihtoviikoilla myös sapattivuoden eli kaikki työntekijät eivät välttämättä lähde joka vuosi työskentelemään toiseen nuorisotaloon, jotta oppeja voi sulatella ja toisaalta jalkauttaa uutta osaamista”, Nordberg sanoo.

Ruotsinkielinen yksikkö on tehnyt vaihtoviikkoja myös yli kuntarajojen. ”Voisi olla kiinnostavaa ottaa käyttöön vaihtoviikot myös hallinnossa työskenteleville”, Nordberg ehdottaa.



Sisäinen oppi kierrätykseen

Kehittämistyön idea on Honkapohjan ja Nordbergin mukaan siinä, että kenenkään osaaminen ei pysyisi vakana, vaan omakohtaista tietoa ja henkilökohtaisia taitoja ja osaamista kyettäisiin jakamaan työyhteisössä. Silloin kaikki ovat voittajia.

”Johtamisella on avainrooli. Esimiestyön täytyy avata mahdollisuus vertaisoppimiseen. Omassakin yksikössä voi olla piilossa monenlaista osaamista, joka ei ole käytössä. Meillä on nuorisoasiainkeskuksessa ollut jonkin aikaa hakusessa yhteinen punainen lanka osaamisen kehittämisessä. Nyt narun päästä on saatu kiinni. Työtyytyväisyyskin näyttää olevan hienoisessa nousussa. Edelleen on kuljettavana pitkä tie, että uusia käytännön malleja saadaan osaksi arjen työtä”, Honkapohja sanoo.

Jatkuvalla kehittämistyölläkin on rajansa. ”Uusien projektien myötä arkityöstä ei häviä mitään, vaan hankkeet tulevat muun työn päälle. Siksi on tärkeää, että paneudutaan aina jonkin aikaa meneillään olevaan projektiin ja perustyyöhön.”

Helsingin nuorisoasiainkeskus on Suomen suurin kunnallinen nuorisotoimi, eikä työkaartiin ole ollut vaikeuksia saada hakijoita, kun paikkoja avautuu. ”Enemmänkin on mietittävä sitä, miten vuosikymmenet nuorisotyötä tehnyt pääsisi talon sisällä kehittämään urapolkuaan ja jakamaan osaamistaan”, Nordberg ja Honkapohja sanovat.

Tietokulma

Tuloksia:

- Tulevaa henkilöstötarvetta ryhdyttiin selvittämään henkilöstötarpeen ennakointimenetelmällä.
- Osaamis- ja kehittämistarpeita lähdetty kartoittamaan.
- Kehitettiin vaihtoviikot osana työssä oppimista.
- Perehdytyskansiota kehitetään.
- Kehityskeskusteluissa henkilöstöstrategia ja ruohonjuurityö nivottu entistä tiiviimmin yhteen.

Avoin johtamisjärjestelmä tukee työyhteisöä

Vanhainkodit, Ympäri vuorokautinen hoiva, Vantaa

Vantaan Ympäri vuorokautisen hoivan tulosalueella käynnistettiin hankkeen myötä kolmessa vanhainkodissa työyhteisöjen kehittäminen, jonka tähtäimenä oli hyvinvoinnin, jatkuvan vuorovaikutuksen ja selkeän johtamisjärjestelmän edistäminen.

”Hoitotyön vaatimukset ovat kasvaneet, ja välineet ja menetelmät ovat muuttuneet. Ne edellyttävät työntekijöiltä jatkuvaa osaamisen päivittämistä, sitoutumista uusiin toimintatapoihin ja vielä venymistä henkilöstöpulan iskiessä”, palvelupäällikkö **Ismo Rautiainen** kuvaa vanhainkotien haasteita. ”Mitään uutta emme hankkeessa keksineet, ja esimerkiksi johtamisjärjestelmä olisi kuvattu ilman sitäkin. Mutta saimme hyvän tuen tekemiselle. Käytössämme oli asiantuntevia konsultteja, jotka veivät omaa työtämme systemaattisesti eteenpäin.”

Työyhteisöjen kehittämishankkeet ovat vielä osittain kesken. Yksikössä on laitettu rakenteita kuntoon: johtamisjärjestelmä on kuvattu, organisaatiota ja työnjakoja on muutettu ja kokouskäytännöistä sovittu. ”Meillä kaikki eivät pääse samaan aikaan osastopalaveriin, joten olemme sopineet muistiokäytännöistä ja tiedonjaosta työyhteisön sisällä”, Rautiainen kertoo.

Työyhteisön hyvinvointi vaikuttaa välittömästi myös vanhainkotien ja omaisten saamaan palveluun. Epävarma



kuva: Päivi Rainio



kuva: Helsingin kaupungin kuvapankki / Pertti Nisonen

työyhteisö kääntyy sisäänpäin, ja luottamus asukkaisiin ja omaisiin heikkenee. Vanhusten hoidossa otetaan asiakkaat ja heidän omaisensa mukaan hoidon suunnitteluun, ja siten rakennetaan luottamusta ja tyytyväisyyttä toimintaan.

”Muutokset koskevat koko henkilöstöä ja ovat joskus raskaita. Kun rakenteet, työvuorokohtaiset mitoitus ja mahdollisesti sijoituspaikkakin muuttuu, se vaikuttaa väistämättä henkilöstön jaksamiseen. Siksi muutoksille on annettava aikaa”, toteaa Ismo Rautiainen. ”Hyvä tulos on kaikista, koko tiimistä kiinni.”

Tietokulma

Tuloksia:

- Hankkeesta saatiin tukea kehittämiselle ja työn systematisoinnille.
- Johtamisjärjestelmä kuvattiin.
- Organisaatiota ja työnjakoja muutettiin.
- Kokouskäytännöistä ja tiedonjaosta sovittiin.

Kunta 10 kehittämisvälineenä

Kunta 10 -jatkohankkeen dialogisuutta, Vantaa

Vantaalla Kunta 10 -tutkimus niveltettiin osaksi strategisten tavoitteiden asettamista ja seuranta. Tulosten käsittelyn tueksi luotiin esimiehille konkreettisia apuvälineitä, kuten Arvioinnista kehittämiseen -opas.

Verkkoalustakeskustelussa kävi ilmi, että tutkimustulokset eivät johtaneet käytännön toimenpiteisiin. Case-yksiköitä pyydettiin nimeämään tulosten pohjalta omat kehittämis-kohteet, ja niille suunniteltiin toteutusajataulut.

Vantaan esimiehiä koulutettiin tulkitsemaan tutkimustuloksia, käsittelemään niitä työyhteisöissään ja tunnistamaan niiden perusteella yksikön kehittämistarpeita. Koulutuksessa valitaan kehittämiskohteille omat keinot ja sovitaan aikataulusta. Tärkeää on, että esimiehet oivaltavat tutkimuksen ja tulosten käsittelyn merkityksen.

Työhyvinvoinnin edistäminen on jatkuva prosessi. Tulokset esitellään toimialojen johtoryhmissä, jotka päättävät yhteisistä kehittämisalueilta sekä tuloskorttiin nostettavista tulevaisuuden tavoitteista.

Vantaalla vuoden 2008 Kunta 10 -tulokset olivat loistavat. Erityisen hyvä tulos saatiin sosiaalisen pääoman mittareilla. Luottamus ja yhteisöllisyys ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa, joka mahdollistaa arjen sujuvuuden. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että mitään ei tarvitsisi tehdä.

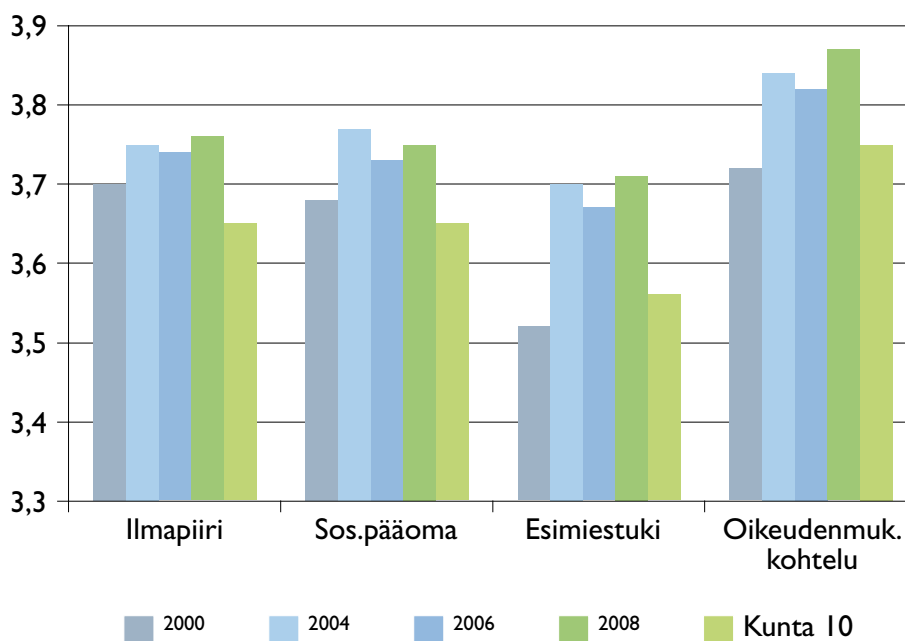
”Erinomaisen ilmapiirin ylläpito on haaste varsinkin nyt, kun on tehtävä sopeuttavia ratkaisuja myös henkilöstön osalta. Esimiehet ovat avainasemassa, kun tarvitaan hyvää työmotivaatiota”, henkilöstöjohtaja **Kirsi-Marja Lievonen** sanoo. Yli 120 työyhteisöä käytti vuonna 2008 kaupungin tarjoamaa kehittämispalvelua, ja 134 esimiestä on käynyt Ammattina parempi esimies -valmennuksen.

Tietokulma

Tuloksia:

- Kunta 10 -tutkimus nivottiin osaksi strategisten tavoitteiden asettamista ja seuranta.
- Esimiehille tuotettiin konkreettisia apuvälineitä, kuten Arvioinnista kehittämiseen -opas.
- Esimiehille järjestettiin koulutusta tutkimustulosten tulkitsemiseen ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen.
- Kunta 10 -tulokset erityisen hyviä sosiaalisen pääoman mittareilla.
- 134 esimiestä käynyt Ammattina parempi esimies -valmennuksen.

Kunta 10 tuloksia esimiestyön kannalta



kaavio: Päivi Rainio

Verkkoyhteistyö linkitti osallistujat

Hankkeen toisen vaiheen tärkeimmät kehittämisalueet olivat strategiaketjujen vuorovaikutteisuus ja oppimisverkosto henkilöstövoimavaroajauksessa. Tavoitteena oli löytää uusia työvälineitä ja toimintatapoja kaupunkien välisen yhteistoiminnan ja toisilta oppimisen mahdollistamiseksi. Verkkoyhteistyöhön valittiin yhteinen web-pohjainen työväline Humap Tool.

Verkkoyhteistyössä tärkeimmät toimet olivat:

- Työkaluun perehtyminen, työtavoista sopiminen ja kaupunkikohtainen suunnittelutyö.
- Case-yksiköiden vuorovaikutteisten kehitysprosessien suunnittelu ja toteutus.
- Hankkeen aikainen ideointi, koordinointi ja viestintä.
- Hankkeen arviointi ja tuloksista viestiminen.

Yhteiset työtavat hahmoteltiin ja kokouskäytännöistä sovittiin. Hanke- ja ohjausryhmien jäsenille järjestettiin perehdytys materiaalien hakemiseen ja kommentointiin Humap-alustalla. Kunkin kaupungin kohdalla suunniteltiin omat, kaupungin ja case-yksikköjen tarpeista lähtevät kehitysprosessit, joissa hyödynnettiin myös verkkokeskustelua. Kaupunkien strategioiden henkilöstöosioista teemoiksi valikoituivat Espoossa oppilaitostyö ennakoivassa rekrytinnissa, Helsingissä osaamisen siirtäminen ja Vantaalla Kunta 10 ja aktiivinen välittäminen.

Espoossa Lasihissi-nimen saanutta verkkokeskustelua käytettiin vanhusten palvelun kehittämisessä sekä kaupungin yhteisen strategian henkilöstöosion valmistelussa. Ensimmäiset verkkodialogit käytiin oppilaitosharjoittelus-

ta, jossa kysyttiin kokemuksia ja keskusteltiin tarvittavista toimenpiteistä. Myöhempi käyttö keskittyi Espoo-strategian henkilöstöosion valmisteluun. Keskusteluun kutsuttiin koko strategiaketjun edustajat sekä ns. strategiaryhmä. Tavoitteita muotoiltiin verkkokeskustelun perusteella. Henkilöstöjohtajan mukanaolo sekä henkilökohtaiset kutsut keskusteluun lisäsivät osallistumista. Lasihissin ansiosta uusimmat versiot linjauksista ja tavoitteista olivat laajasti nähtävillä. Aiempaa useampia osallistujia oli mukana valmistelussa.

Helsingissä ja Espoossa case-yksiköiden kehittämistyöhön liittyvää keskustelua käytiin verkon ulkopuolella, mutta keskustelujen tuloksia tallennettiin verkkoalustalle. Vuosaaren kirjaston kehitysprosessissa hyödynnettiin Humap Toolin kyselytoimintoa.

Vantaalla työ käynnistettiin vanhusten hoitajille kohdennetulla kyselyllä ja tästä rakennetulle keskustelulle. Aiheena oli Kunta 10 -kyselyn tulokset sekä aktiivisen välittämisen ohjelman toteutus työpaikoilla. Vanhusten hoitajia koulutettiin verkkodialogiin, ja virinnyt verkkokeskustelu hyödynnettiin edelleen vanhainkoteihin räätälöidyissä kehitysohjelmissa. Verkossa keskusteltiin sosiaali- ja terveystoimen dialogisuusfoorumien aiheista sekä ympärivuorokautisen hoivan uudesta johtamisjärjestelmästä.

Kauniaisten terveydenhuollossa kokeiltiin verkkoyhteistyön aloittamista. Toiveena oli saada pääkaupunkiseudun yhteinen hyvien käytäntöjen -pankki. Sittemmin johtoryhmän tarpeista virisi keväällä 2009 halu panostaa verk-

The screenshot shows a web browser window displaying a discussion page titled "Espoon Lasihissi". The page has a navigation bar with "Etusivu", "Henkilö", "Sakeutus", and "Keskustelu". The main content area shows a discussion thread with a profile picture of a woman and a speech bubble that says "Toimimme aktiivisesti ja ennakoivasti työvoiman saatavuuden varmistamiseksi". The thread contains several messages from users like "raija.valio", "raija.kasanen", and "marli.luomonen" dated May 2008, discussing recruitment and training in the elderly care sector.

kokeskusteluun, ja keskustelu käynnistyi ryhmän perehdytyksen ja keskeisten aihekokonaisuuksien ideoinnin pohjalta.

Hankeryhmän kokoukset ja työpajat valmisteltiin kokonaan tai osittain alustan ideointisivuilla. Hankkeen loppua kohden tukiryhmä käytti verkkokeskustelua myös perinteisen kokouksen vaihtoehtona ja osittain puhelinkeskustelun tukemana.

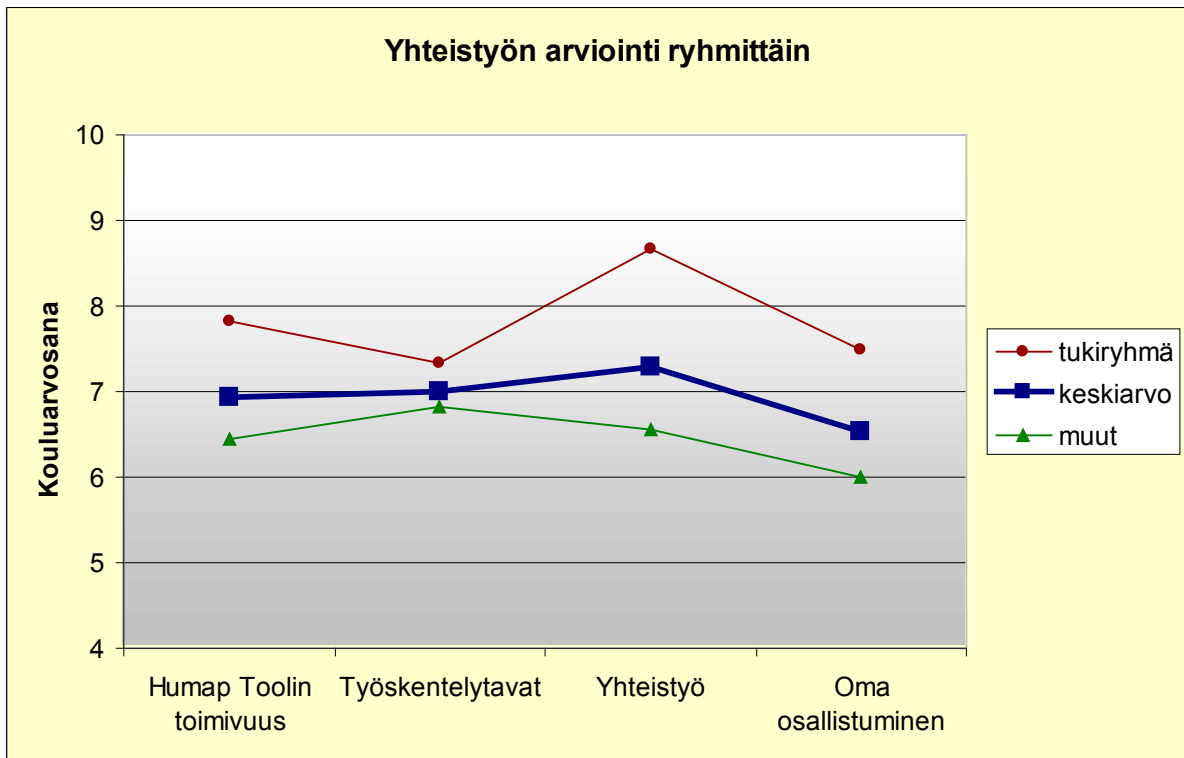
Humap Toolia hyödynnettiin myös hankearvioinnissa väliraportin kokoamisessa ja loppuarvioinnissa.

Mitä hyvää, mitä kehitettävää?

Maaliskuussa 2009 tukiryhmälle ja muille aktiivitoimijoille lähetetyssä kyselyssä pyydettiin kokemuksia verkkoyhteistyöstä. Kyselyyn vastasi 17 henkilöä.

Taulukkoon on koottu vastauksia sekä hyvistä että kehitettävistä puolista.

Hyvää	Kehitettävää
Humap Toolin toimivuus	
Toimii ja on yksinkertainen Tieto on ajantasalla ja yhtäaikaan kaikilla Materiaali ja keskustelut kaikkien nähtävissä Kuplakommentointi toimii hyvin Sähköpostilinkitys ja kyselyt käteviä Nopea tapa reflektoida, ottaa kantaa	Rakenne, grafiikka Sekava, tietoa on todella vaikea löytää Uusi toimintatapa – pitäisi varata aikaa Joutuu etsimään, polun hahmotus haasteellista Tekstitoiminnot kömpelöjä Aika ja paikka on varattava
Yhteistyötavat ja prosessit, joissa on hyödynnetty verkkotyöskentelyä	
Työpajat aivan loistavia Mahdollistaa keskustelun ja kommentoinnin Muistiot nopeasti näkyvissä Syntyi yhteisiä malleja ja sisältöjä Kokousten suunnittelua tehty verkossa Toisten kaupunkien tuki ja osaamisen jakaminen	Perehdytystä, opetusta, tavoitteet selviksi Kulttuurimuutos: kirjoittamisen kynnyksien alas Liian monia eri ohjelmia opeteltavaksi Oma aktiivisuus ja paneutuminen Verkkotyöskentely kiinteämmin työrutiiniin Kysymykset ja ajatukset verkkoon ajoissa
Ryhmän yhteistyö ja oppiminen (esim. ohjausryhmä tai tukiryhmä)	
Vertailu, toisilta oppiminen Mukavat ihmiset Napakat kokoukset, puhumisen avoimuus Ohjausryhmässä sai hyvän kuvan edistymisestä Innostavia keskusteluita, ideoita työhön Tekemällä oppiminen	Työväline uusi Yhteisistä tavoitteista viestittävä jatkuvasti Arvioinnille tilaa. Miten juurrutamme opitun? Tutkimusten tulokset käyttöön Kaikkien aktiivisuus tärkeätä Tukiryhmän dialogisuuden levittäminen ulospäin?
Oma osallistuminen	
Innostus, halu oppia verkostossa ja verkossa Olen pyrkinyt olemaan aktiivinen ja avoin Tekemällä oppiminen, neuvon kysyminen Osallistumiseni lisäsi ainakin omaa oppimistani Yritin kuunnella ryhmän jäsenten mielipiteitä ja välittää muilta tullutta informaatiota	Ajan hallinta Olisi pitänyt olla aktiivisempi Enemmän aikaa projektiin Asiat ajoissa verkkoon ja muille pohdittavaksi On toimittu kuin ennenkin, vaikka olisi voitu hyödyntää alustaa enemmän.



Kunkin yhteistyötason kouluarvosanoissa (ks. kaavio yllä) ilmeni hajontaa. Aivan kaikki eivät olleet työkaluun tyytyväisiä. Tukiryhmän (7 kpl) ja muiden (11 kpl) vastaukset erosivat erityisesti yhteistyön onnistumisen arvioinnissa. Tukiryhmäläisten oma aktiivisuus ja panostus uusiin työtapoihin näytti parantavan kokemusta yhteistyön onnistumisesta.

Verkko tuki dialogisuuden, osallistamisen ja strategian viestimisen tavoitteita hyvin silloin, kun sitä käytettiin. Työkalu antaa mahdollisuuden siihen, että suuri määrä henkilöstöä voi osallistua ja vaikuttaa yhteisiin asioihin. Uusien työtapojen omaksuminen edellyttää kuitenkin paljon viestintää, kannustusta ja ajan tietoista varaamista työkalujen käyttöön.

Tukiryhmä käsittelee oman kyselynsä tulokset syventävässä verkkodialogissa. Reflektiossa löytyi useita hyviä, kokoavia toteamuksia verkkoyhteistyöstä ja sen onnistumisen edellytyksistä:

Hyvää:

- *pakko sanoa asiat tiiviisti, jotta muutkin jaksavat lukea!*
- *Vuoropuhelu hankeorganisaation kokouksissa oli välitöntä, aitoakin ja huumoria mukana. Kaikkineen se kehittyi kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa, mutta alustalle asti se ei yltänyt.*
- *Jatkossa lomittaisin kasvokkain ja verkossa olemisen aikataulullisesti paremmin.*
- *Arvioimme yhteistyön paremmin kuin oman osallistumisemme.*
- *Verkkoaktiivisuus hyödytti vankemmin meitä itseämme.*
- *Nyt ehkä olisi riittävän viisas aloittamaan tämän työskentelyn.*

Eteenpäin kehittämisen tiellä

Viisivuotisen yhteisen kehittämistyön aikana olemme opineet paljon toisiltamme. Opimme myös siitä, mitä asioita yhdessä on hyvä ja mahdollista kehittää. Kaupungit ovat erilaisia ja kaikilla on monisatavuotinen historia, jonka aikana toimintatavat ovat hioutuneet. On tunnistettu niitä asioita, jotka kehittyvät parhaiten omassa perusorganisaatiossa, eivät välttämättä yhteishankkeina.

On myös tunnistettu niitä asioita, joissa yhteistyötä on syytä jatkaa. Henkilöstöstrategiahankkeen aikana käynnistyi projekteja, jotka liittyivät muun muassa maahanmuuttajien työllistämiseen, perehdyttämiseen ja tukemiseen. Näissä kokemusten, kanavien ja hyvien käytäntöjen jakaminen sekä yhdessä tekeminen on perusteltua ja taloudellista. Käynnistyneiden projektien aikana saataneen aikaan pysyvät yhteistyön muodot muun muassa asettautumispalveluihin.

Hankkeen sisältöryhmissä luotiin yhteisiä malleja muun muassa täydennuskoulutukseen, urapolkuihin, sijaistyövoiman käyttöön ja työnantajamaineen kehittämiseen. Näissä yhteistyö jatkuu normaalina virkatyönä ilman erillistä hankeorganisaatiota.

Pääkaupunkiseudun kaupungit toteuttavat parhaillaan laajoja yhteishankkeita toiminnan eri alueilla. Vesihuolto, liikenne, terveydenhuolto, sosiaalipalvelut, päivähoido ja opetus ovat luoneet uusia yhteistyömuotoja. Henkilöstöstrategiatyössä on hiottu yhteistoimintaa yli rajojen tukemaan näidenkin hankkeiden toteutusta. Kaupunkien johto ja henkilöstöjärjestöt tapaavat säännöllisesti ja arvioivat yhteistyön henkilöstövaikutuksia. Vuorovaikutuksen harjoittaminen ja yhteisten prosessien mallintaminen ovat olleet investointeja tulevaisuuden kehittämistyölle.



Framåt på utvecklingens stig

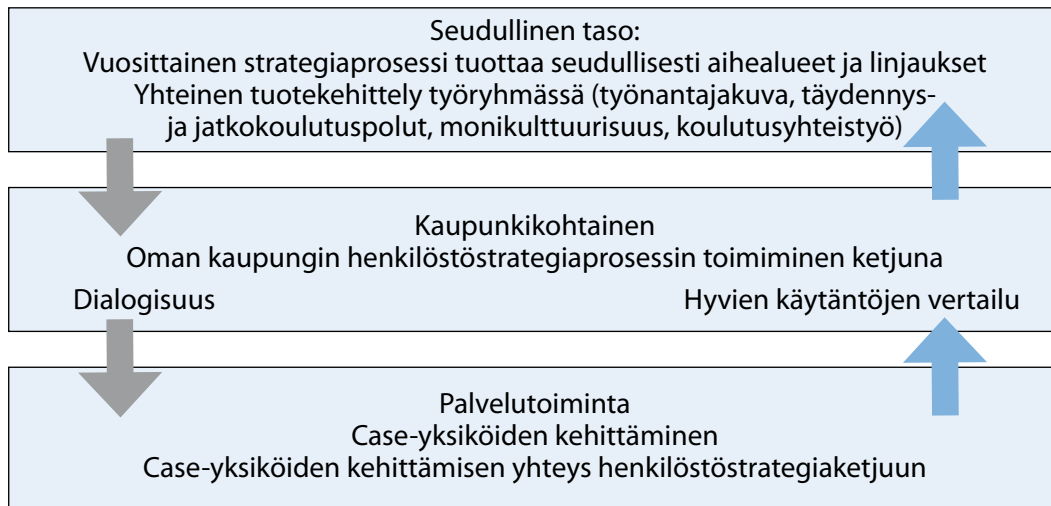
Under det fem år långa, gemensamma utvecklingsarbetet har vi lärt oss mycket av varandra. Vi har också dragit lärdom av att upptäcka vilka frågor som lämpar sig för gemensamt utvecklingsarbete och överhuvudtaget är möjliga att utveckla. Städerna har olika karaktär och alla har sekellånga anor, under dessa århundraden har olika slags verksamhetskulturer frammeplats. De frågor har identifierats, som bäst utvecklas inom den egna basorganisationen i stället för att utvecklas som gemensamma projekt.

Vi har också identifierat sådana frågor, där samarbetet bör få en fortsättning. Under den tid personalstrategiprojektet varade, blev projekt igångsatta som bl.a. rörde sysselsättningen av invandrare och dessas integrering och stödet till dem. Det är ytterst motiverat och ekonomiskt vettigt att dela på erfarenheter, kanaler och god praxis och att samarbeta i dessa frågor. Under den tid de igångsatta projekten varar bör man få till stånd bestående samarbetsformer bl.a. när det gäller integreringstjänster.

Inom projektets innehållsarbetsgrupper har gemensamma modeller skapats bl.a. för kompletterande utbildning, karriärvägar, användningen av vikarierande arbetskraft och utvecklingen av arbetsgivarimagen. I dessa frågor fortsätter samarbetet i form av normalt tjänstearbete och utan någon separat projektorganisation.

Städerna i huvudstadsregionen genomför som bäst omfattande samprojekt inom verksamhetens olika områden. Vattenförsörjningen, trafiksektorn, hälsovården, socialservicen, dagvården och undervisningssektorn har skapat nya samarbetsformer. I personalstrategiarbetet har man finlipat samverkan över gränserna för att stödja genomförandet av även dessa projekt. Städernas ledning och personalorganisationerna möts regelbundet och utvärderar samarbetets inverkan på personalen. Utövändet av växelverkan och skapandet av modeller för gemensamma processer har kommit att utgöra investeringar i framtidens utvecklingsarbete.

Seudullinen henkilöstöstrategiahanke



Hanke- ja ohjausryhmien jäsenet

Ohjausryhmän jäsenet

pj Helena Elkala, Espoo
Hannu Tulensalo, Helsinki
Päivikki Helske, Espoo
Kirsi-Marja Lievonen, Vantaa
Päivi Hytönen, Kauniainen
Terttu Pakarinen, KT
Pia Viskarinen, Vantaa
Marko Heikkinen, Jyty/Vantaa
Raimo Sirkka, KTN/Helsinki
Erja Lehtonen, JUKO/Espoo
Tarja Aarnivirta, JHL/Espoo
Eila Tulkki, TEHY/Vantaa
Johan Westerholm, JUKO/Kauniainen

Hankeryhmän jäsenet

pj Kirsi-Marja Lievonen, Vantaa
Päivikki Helske, Espoo
Hannu Tulensalo, Helsinki
Päivi Hytönen, Kauniainen
Kirsti Varpula, Vantaa
Eira Mononen, Espoo
Mirja Heiskari, Helsinki
Raija Peltonen, Helsinki
Jussi Ruokonen, Jyty/Helsinki
Melitta Lempiäinen, KTN/Espoo
Merja Winter, JUKO/Helsinki
Marjasirkka Paaso, JHL/Helsinki
Silja Paavola, TNJ/Helsinki
Johan Westerholm, JUKO/Kauniainen

Seudullisten kehittämisryhmien puheenjohtajat

Osaamisryhmä Mari Immonen, Espoo
Koulutusyhteistyöryhmä Mirja Heiskari, Helsinki
Aloituspaikkatyöryhmä Matti Poutanen, Helsinki
Toimiva sijaisrekrytointiryhmä Arto Antman, Seure
Monikulttuurisuusryhmä Päivikki Helske, Espoo
Työnantajakuvaryhmä Päivi Rainio, Vantaa

Artikkelien kirjoittajat

Henkilöstön kehittämistyöllä ei ole rajoja: Päivikki Helske, Espoo, Hannu Tulensalo, Helsinki, Päivi Hytönen, Kauniainen ja Kirsi-Marja Lievonen, Vantaa, kuva Mari Hohtari (muokkaus Petra Salminen)
Luottamus syntyy yhteistyöstä: Leena Seretin, kuva Pertti Nisonen
Yhteistyö vakiintui ja syventyi: Marko Heikkinen, Vantaa
Seudulliset kehittämisryhmät loivat yhteistyökäytännöt: Raili Nederström, Mari Immonen, Espoo, Mirja Heiskari, Helsinki, Matti Poutanen, Helsinki, Päivi Rainio, Vantaa, Päivikki Helske, Espoo, kuva Päivi Rainio
Kaupunkien strategiakettjut toimivammiksi: Raili Nederström
Case-yksiköissä kehittäminen konkretisoitui: Johanna Pajakoski (teksti ja kuvat), Espoo, Leena Seretin, kuva Pertti Nisonen, Helsinki, Päivi Rainio (teksti ja kuvat), Vantaa
Verkkoyhteistyö linkitti osallistujat: Leena Kojonen
Eteenpäin kehittämisen tiellä: Hanke- ja ohjausryhmien jäsenet

Toimitus

Petra Salminen ja Maija-Liisa Kasurinen, Helsinki

Taitto ja ulkoasu

Markku Lappalainen, Vantaa

Paino

Libris 2009



**MAINIO
METROPOLI**
Miljoona mahdollisuutta